

**CURSO \_ E-DC-3.2.**



**ENERO 2005**

**Ramona Rodríguez Pérez**  
**Herman Van de Velde**

# Índice

1.	Introducción	2
2.	Generalidades	4
	2.1. Conceptos básicos	4
	2.2. Procesos de Dirección	8
	2.3. Importancia de la Motivación	16
	2.4. Papel del liderazgo en los procesos de dirección	18
	2.5. El trabajo en equipo, pilar de una dirección eficaz	20
	2.6. La comunicación	26
3.	Liderazgo	35
	3.1. Marco Teórico del Liderazgo	36
	3.2. ¿Cuál es el origen de un(a) líder(eza)?	45
	3.3. Caracterización de la figura de un(a) líder(eza)	48
	3.4. Liderazgo y Asertividad	56
	3.5. Elementos para la formación de líderes(eza)s	58
	3.6. El liderazgo transformador: concepto y utilidad social	65
	3.7. Funciones del liderazgo	70
4.	Instrumentos de diagnóstico del funcionamiento de un equipo de trabajo	75
	4.1. Cualidades de un(a) líder(eza) _ punto de partida	75
	4.2. Instrumentos de diagnóstico del equipo de trabajo	81
5.	Fortalecimiento del equipo de trabajo	91
	5.1. Enfocar indicadores de calidad de Equipo	91
	5.2. Toma de decisiones	93
	5.3. Desarrollo de Grupo y Entrenamiento	98
6.	Manejo de Conflictos	102
7.	La construcción de autoridad	109
	7.1. La Construcción de Autoridad	109
	7.2. Autoridad y 'delegación'	111
	7.3. Las relaciones de poder	115
	7.4. Discurso Autoritario y Poder	123
8.	Concluyendo...	129
	8.1. Herramientas para el trabajo conjunto	129
	8.2. Trabajar en equipo es más que trabajar junta/os	133
	Bibliografía	137
	Anexo - A: Liderazgo y género	
	Anexo - B: Liderazgo, concertación, participación	
	Anexo - C: Un(a) agente de desarrollo local	
	Anexo - d: La organización	
	Anexo - e: ¿Quién cuida de los líderes?	
	Anexo - f: En la Práctica	

# 1. Introducción

El presente documento constituye el texto básico y de apoyo para el curso '**Dirección: Motivación, Liderazgo y Trabajo en Equipo**' correspondiente al tercer módulo del Programa de Especialidad en Gestión del Desarrollo Comunitario.

Con el desarrollo de este curso, de manera presencial durante dos días y a través de un trabajo de campo posterior, pretendemos que seamos capaces de **visualizar la importancia de la motivación, del trabajo en equipo, sus oportunidades de crecimiento, así como los tipos de liderazgo, dentro del marco de procesos de dirección en el desarrollo de proyectos 'socio-económicos'**.

El documento consta de dos partes. Una primera parte con 8 capítulos de referencias de contenidos adecuados a la estructura de este texto. Una segunda parte con 6 anexos de textos, literalmente copiados, y que consideramos fundamentales para un estudio complementario sobre la temática. Ambas partes son esenciales para el curso, independientemente de su abordaje directo o indirecto durante la semana presencial. Sugerimos que se aprovechen los momentos libres para ir leyendo y analizando los contenidos correspondientes.

Para lograr lo anterior, será necesario reflexionar críticamente, entre toda/os sobre nuestras experiencias para llegar a identificar y fundamentar las más significativas relacionadas con procesos de dirección.

Partiendo del hecho que nuestras experiencias son muy variadas y todas válidas como tal, se trabajará en la construcción conjunta de conceptos básicos referentes a 'Dirección' (motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación).

Posteriormente se profundizará más específicamente en los elementos críticos integradores en cuanto al ejercicio del liderazgo dentro de sus propios quehaceres laborales.

Les ofrecemos pautas para la elaboración de instrumentos que nos permitan desarrollar procesos de diagnóstico en función del desempeño de un equipo de trabajo. Tal que obtengamos datos concretos que nos fundamenten una valoración crítica sobre la calidad del trabajo en equipo(s). Al descubrir fallas y vacíos técnicos, igual trataremos posibles alternativas para su superación, para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

En todo trabajo social, en todos los quehaceres donde nos reunimos seres humanos, el conflicto es una realidad que no nos debe asustar. Desde el punto de vista de la dirección, de un liderazgo, lo que importa es saber manejar el conflicto, tal que una situación problemática, inicialmente, después logre revertirse en una oportunidad. En el capítulo 6 abordaremos este aspecto y pretenderemos llegar a visualizar diferentes alternativas de manejo oportuno de conflictos.

No se puede hablar de liderazgo, de dirección, sin hacer referencia a la ‘construcción de una autoridad’, concepto muy relacionado también con ‘poder’. Es necesario reflexionar críticamente en cuanto a los factores, positivos o negativos, que intervienen en un proceso de construcción de autoridad, también a la diferenciación entre expresiones positivas o negativas de ‘poder’.

Para concluir la primera parte invitamos a la reflexión crítica sobre cómo lograr que el trabajo en equipo supere cualitativamente un simple trabajo conjunto de varias personas.

En la p. 137 se incluye toda una bibliografía que les pueda servir de apoyo o para profundizar en algunos temas particulares.

Queda claro, una vez más, que no pretendemos integrar en este texto ‘la última palabra’ en cuanto a los procesos de ‘dirección’. En todo caso, ésta la tendremos nosotras/os misma/os dentro del contexto laboral donde nos ubicamos. Sí, se les ofrece un material de apoyo, unos contenidos a trabajar, para que nos faciliten la construcción de esta oportunidad a profundizar en nuestra visión teórica y nuestras prácticas comunitarias.

APROVÉCHOMOSLA...

## 2. Generalidades

En este capítulo, primero se presenta una posible conceptualización de los términos básicos del curso, posteriormente se profundiza en cada uno.

### 2.1. CONCEPTOS BÁSICOS

El concepto básico de este curso es el de ‘DIRECCIÓN’, por tanto cabe discutir brevemente su significado:

*Al escuchar la palabra ‘**dirección**’, ¿en qué piensa? Anote cada palabra asociada en una tarjeta: \_\_\_\_\_*

*Al comparar sus aportes con los de sus compañera/os, ¿qué conclusiones saca?*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tamarit (2004, 93-94), en un primer módulo de postgrado sobre ‘Liderazgo Universitario’, plantea que ‘Dirección’ es *la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización*. Implica mandar, influir y motivar a la/os empleada/os para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de la/os directiva/os con cada una de las personas que trabajan con ella/os. Dirigen tratando de convencer a la/os demás, que se les unan para lograr aquello que surge de los pasos de la planificación y la organización. La/os directiva/os deben establecer el ambiente adecuado, ayudando a sus empleada/os a hacer su mejor esfuerzo. *La dirección incluye como elementos constituyentes: motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en grupo (equipo) y comunicación*. A continuación nos referimos brevemente a cada uno y posteriormente profundizaremos nuestra reflexión en cuanto a los conceptos de ‘dirección’, ‘motivación’, ‘liderazgo’, ‘trabajo en equipo’ y ‘comunicación’.

### 2.1.1. Motivación

*Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona con los objetivos de la organización. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el **compromiso** permanente de la/os miembro/os de la organización.*

Al respecto, el mismo autor Tamarit expresa que la motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. La/os gerentes determinaban cuáles eran las formas eficientes de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante incentivos salariales. Cuanto más producían los trabajadores más ganaban. El supuesto básico era que la/os gerentes entendían el trabajo mejor que la/os trabajadora/es, quienes en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivada/os mediante el dinero. La conclusión es que la/os gerentes pueden motivar a la/os empleada/os reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera, que se sientan parte de la organización.

#### **Reflexionemos:**

¿Está usted de acuerdo con lo anterior? ¿Por qué sí o por qué no?

---

A nivel de su institución, quiénes son las personas más motivadas?

---

Después de haber contestado la pregunta anterior, apunte a continuación **los parámetros** que utilizó para identificar a estas personas.

---

Comparte con sus compañera/os estos parámetros y traten de llegar a un consenso.

### 2.1.2. Liderazgo

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de la/os miembra/os de un grupo y de influir en ellas. Involucra una desigualdad de poder entre la/os líderes y la/os miembra/os del grupo, la cual se utiliza de diferentes formas con el objeto para influir en la conducta de la/os demás.

Así lo plantea Tamarit (2004, 163) en el mismo módulo e incluye el liderazgo como una condición (de tres) para la gestión estratégica. Las tres condiciones serían: liderazgo, toma de decisiones y agenda.

**1. El Liderazgo** es un medio, y su tarea fundamental es facilitar la construcción conjunta de energías positivas basadas en una visión humana, a nivel de persona y de comunidad. El fundamento del liderazgo está en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en forma clara y visible; en fijar las metas, las prioridades y en fijar y mantener los estándares.

**2. La Toma de Decisiones:** En la gestión política, institucional o comunitaria, se aprende cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones hay que tomar. La decisión es normalmente negociación. Negocia bien quien se prepara bien, quien negocia cuando todo parece ir bien, quien no se decide en la primera ronda de negociaciones y quién – una vez decidido qué quiere- salta rápidamente a la posición deseada y desde ahí hace pocas concesiones.

**3. La Agenda:** es el conjunto de problemas, temas o cuestiones que son materia de decisión por parte de un actor.

*Agenda Sistémica:* Es el conjunto de problemas percibidos por los distintos actores del sistema social, económico, político, etc.

*Agenda de Gestión:* Es el conjunto de problemas del equipo, relativos a la gestión de su ciclo: La formulación de políticas, la adopción de decisiones, la implementación de programas y acciones y la evaluación de procesos, productos, resultados e impactos.

Proceso para establecer una Agenda: 1) determinación de objetivos, 2) identificación, definición y análisis de problemas (causas y consecuencias) 3) priorización de objetivos y problemas.

### 2.1.3. Equipos y Trabajo en equipo

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común en base a una motivación relacionada. Al no haber ninguna motivación compartida, mejor nos referimos a ‘grupos’. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de grupos: los formales e informales. Los grupos formales son creados por la/os directivos con el propósito de constituirse en equipos encargados de tareas específicas. Los grupos informales son más de naturaleza social, estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos grupos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes. Al plantearse, este tipo de grupo, una meta particular común, también podrá considerarse un equipo. Por ejemplo: equipo deportivo.

*¿Ejemplos de ‘equipos’ o ‘grupos’ relacionados con nuestro quehacer?*

Equipos	Grupos



### 2.1.4. Comunicación



**La comunicación es el fluido vital de una organización**, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación es muy importante para la/os gerentes ya que ella representa el hilo común para las funciones administrativas. La/os gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos de trabajo se activan en razón del **intercambio regular de información**. La comunicación como cualquier actividad intelectual, se puede perfeccionar, enfrentando los retos que representa.

*Hagamos un ejercicio...*

## 2.2. PROCESOS DE DIRECCIÓN

En el apartado anterior ya definimos brevemente en qué consiste o cuáles son los elementos que constituyen la 'dirección'. También, todo proceso de dirección se rige de acuerdo a determinados principios (Tamarit, 2004, 94):

- ➡ **Coordinación de intereses:** El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor sea la coordinación de los intereses del grupo y aún los intereses personales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

- **Impersonalidad del mando:** La autoridad en una organización debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad de la persona que manda.
- **Resolución de conflictos:** Debe procurarse que conflictos que aparezcan se resuelvan pronto, de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor costo a las partes. En el capítulo 6 profundizaremos al respecto.
- **Aprovechamiento de conflictos:** Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.
- **Vía jerárquica:** Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón.

Basándonos en lo que plantea Álvarez (2001, 6-16) al referirse al equipo directivo dentro de un ambiente escolar y adecuándolo a los proyectos sociales en general, resulta importante señalar que una **dirección participativa** que cuente realmente con la/os demás para tomar decisiones y que impulse a los distintos estamentos a colaborar en el quehacer de la organización o la institución a través de estructuras cooperativas, exige una **alta cualificación profesional** y un cierto dominio y adiestramiento de los recursos técnicos de dirección:

- El oficio de dirigir y coordinar un organismo es delicado y exige una enorme dosis de **paciencia, disponibilidad y salud mental** (para responder a las expectativas que se ponen en los equipos directivos que se eligen).
- La función directiva de estructuras democráticas y participativas es tan compleja y difícil que sólo mediante una gestión en equipo pueden conseguirse resultados gratificantes y positivos para sus miembros/os.
- Es imprescindible el conocimiento y adquisición de recursos técnicos personales que doten de racionalidad y eficacia a la gestión en equipo.
- Los soportes imprescindibles para la formación permanente y reciclaje de las/os directivas/os son, por este orden, **la reflexión personal y en equipo**, incluyendo en base a un intercambio productivo con otras/os dirigentes, sobre la propia práctica profesional y el uso adecuado de una buena bibliografía sobre temas de organización y gestión.

Hoy en día se impone una priorización en los programas de formación a equipos directivos, más allá de un curso como el presente, es decir: una especialidad completa, dedicada a este tema. Los equipos directivos necesitan de seguridad, incentivos profesionales y adquisición de recursos técnicos que les hagan rentable y motivadora su función ejecutiva. Difícilmente puede salir adelante una nueva visión de desarrollo

local emprendedora e innovadora si los equipos que deben estar al frente no creen en ella o no están mínimamente preparados para gestionar su ejecución.

Los ámbitos de formación inicial y permanente podrían ser:

\* **Ámbito de gestión de recursos humanos:** incluye todo lo referente a la ‘jefatura’ de personal, relaciones e interacción humanas, motivación para el logro, incentivación al trabajo en equipo, y liderazgo institucional.

\* **Ámbito administrativo y económico:** contempla el conocimiento e interpretación del marco legislativo que sirve de apoyo a la actividad educativa. Así como la gestión y el seguimiento presupuestario.

\* **Ámbito de organización de la actividad metodológica y representación institucional:** cuyo liderazgo confiere la autoridad para desempeñar las funciones típicas de dirección técnica como planificar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar e impulsar la innovación, el emprendimiento,...

Los tres ámbitos se relacionan con las tres dimensiones de todo proceso de dirección: **dimensión humana, dimensión administrativa y dimensión técnica**, cuyo desarrollo demanda el conocimiento y la adquisición de recursos técnicos personales tales como:

- ✎ Técnicas de elaboración del mapa de necesidades y carencias; diagnosis de situaciones y evaluación de resultados.
- ✎ Técnicas de creación y animación de nuevas estructuras organizativas y delegación de funciones.
- ✎ Técnicas de preparación y coordinación de reuniones.
- ✎ Técnicas de ‘reconversión’ de conflictos.
- ✎ Técnicas de motivación e incentivación de grupos y equipos profesionales.
- ✎ Técnicas de toma de decisión y creación de ambientes participativos para los distintos estamentos que intervienen igualmente en la toma de decisión.

El concepto de ‘dirección’ como ‘equipo directivo’ es fundamentalmente un planteamiento que se impone por la misma necesidad de eficacia que demandan los organismos y por la complejidad de funciones que le atañen a cada miembro/o ejecutiva/o.

Siempre refiriéndonos a Álvarez (2001, 14), este autor cita a Octave Gelinier, quien expresa en su obra ‘Dirección participativa por objetivos’: *“El estilo de dirección de una empresa es como un iceberg; se compone de un aspecto formal, visible y de otro oculto, más profundo en el que anidan elementos vitales, tales como el genio, la irradiación*

*humana de los directivos, su actitud para querer y ser querido, su integridad... La eficacia de la empresa, la motivación y el perfeccionamiento de los hombres depende del estilo de dirección, considerado como un todo.”*

En ciertas épocas se ha identificado la figura del director (presidente) o de la directora (presidenta) con la ‘autoridad y el poder’, inspirado en cierto **miedo**, considerando un perfil de ‘fiscalizador(a)’. Más adelante, el desajuste entre responsabilidades y remuneración produjo talvez cierto desprestigio y desinterés entre profesionales en el área social, donde el puesto directivo más bien es considerado como una ‘carga’ temporal. No obstante, aún así, cada vez que se presenta una nueva elección se crea un ambiente de nervios y de tensión. Alguien va a ser constituido líder institucional, va a influir, presidir, ostentar, acumular información, distribuir pequeñas responsabilidades. Va a dirigir el proceso metodológico del organismo.

*¿Y en mi organismo, cómo se presenta este fenómeno? ¿En qué se parece en lo descrito anteriormente, en qué se diferencia? Anotemos nuestros hallazgos en la siguiente tabla...*

<i>Se diferencia</i>	<i>Es similar</i>

*¿Cuáles serían los aspectos indispensables a incluir en un ‘currículum’ de aprendizaje orientado a ‘directora/es’ o ‘presidente/as’ de organismos como el nuestro?*

---



---



---

Con frecuencia, en la literatura, se hace referencia a **ESTILOS de dirección**. En un Programa de Especialidad sobre ‘Gestión del Desarrollo Local – Unidad 03’, organizado por la OIT – CIF, se plantea lo siguiente (delnet-U\_03, 2003, 34):

## Estilos de dirección según Blake y Mouton<sup>1</sup>

**Laissez faire (dejar hacer):** El director muestra muy poco interés por las personas y por la tarea. Considera que es suficiente un esfuerzo mínimo por su parte para que se realice el trabajo.

**Paternalista:** Pone el acento en las necesidades de la gente y en sus relaciones con ésta a fin de conseguir un ambiente armonioso. Existe un conflicto inherente entre las personas y el trabajo. Lo mejor es inclinarse por las personas. Hay que atender intensamente las necesidades de las mismas para conseguir unas relaciones satisfactorias que conduzcan a una atmósfera organizativa cálida y a un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.

**Autocrático:** Pone el acento en la organización del trabajo de tal modo que el elemento humano interfiera lo menos posible. Concepción pesimista del hombre.

**Democrático:** Se confía en las capacidades de la gente. Establece las condiciones para que la gente se interese en el trabajo, de tal modo que se alcancen los objetivos de la organización. No hay conflicto entre hombres y organización, ni entre personas y el trabajo. El éxito en el trabajo depende de la responsabilidad de las personas. La interdependencia a través del objetivo común, dentro de las metas de la organización conduce a las relaciones de confianza y respeto.

### La dirección participativa.

Al referirse a dirección participativa, se postula una idea básica: una mayor participación del / de la trabajador(a) en la tarea común. Aunque son diferentes los matices cuando se trata de determinar de qué manera y en qué medida se debe participar en la dirección. En general, un estilo de dirección participativo, aunque es más costoso en tiempo y esfuerzo, fomenta el desarrollo de iniciativas y la creatividad; hay posibilidad de realización personal; es motivador (ver más adelante inciso relacionado con la ‘motivación’) y produce identificación con la tarea; produce satisfacción; genera productividad, fomenta el sentido de la responsabilidad; se reducen las tensiones inter-grupos e intra-grupo (ver ‘manejo de conflictos’ más adelante); baja la rotación de personal; crece la calidad de trabajo; el interés por los resultados es compartido por todas/os.

---

<sup>1</sup> Observación previa: En ocasiones se usa indiscriminadamente ‘estilos de dirección’ y ‘estilos de liderazgo’. Más adelante se profundizará en la discusión sobre la diferencia y la relación entre los significados de ‘ser líder(eza)’ y ‘ser dirigente’.

## Teorías de la contingencia y del ‘liderazgo situacional’

En contraste con lo anterior, basado en la estructuración de un modelo ‘permanente’ de dirección, también nos encontramos con modelos de dirección más flexibles, que varían en función de las **situaciones** a las que la o el directivo/a se enfrenta.

En general las teorías de la contingencia y situacionales coinciden en:

\* La eficacia del o de la directivo/a dependerá de su capacidad para **adaptar** el estilo de dirección a la situación concreta en que se encuentra.

\* El liderazgo supone proporcionar dirección, guía, motivación, apoyo, refuerzo, resolución de problemas y **creatividad**.

\* Los diferentes contextos y las diferentes personas requieren una combinación **diversa** entre todas las funciones.

Una primera variante en este sentido lo constituyen las llamadas **Teorías de la Contingencia**, que sostienen que la eficacia del estilo de dirección depende de variables situacionales, pero también de la propia personalidad del o de la líder(eza) (motivada/o por la tarea o motivada/o por la relación). Las **variables situacionales** que definen que una situación sea más o menos favorable son:

\* calidad de las relaciones entre directivo/a y sus subordinada/os

\* tipo de tarea: grado de claridad y estructuración de la tarea a realizar

\* nivel de autoridad.

Por tanto, una situación sería favorable cuando las tres dimensiones puntúan alto (la/el líder(eza) tiene un grupo de seguidora/es que le apoyan, comprende bien cómo realizar la tarea y tiene un nivel de autoridad moderadamente alto).

Estas variables situacionales interaccionan con las **variables de personalidad**, en modo que:

\* lo/as líder(eza)s motivado/as por la **tarea**, es decir, por la obtención de resultados, serían más eficaces en situaciones muy favorables o muy desfavorables.

\* lo/as líder(eza)s motivado/as por la **relación**, es decir, por el mantenimiento de las buenas relaciones personales en el grupo, serían más eficaces en situaciones intermedias.

Esta teoría clásica ha sido desarrollada más recientemente en la **Teoría de los Recursos Cognitivos**, donde se incluyen como variables de personalidad de la o del líder(eza) su **inteligencia** y **grado de experiencia** y como variables situacionales se contempla el **grado de stress que genera la tarea**.

La segunda variante de este grupo de teorías son las **Teorías del Liderazgo Situacional**, que abordan la eficacia del estilo de dirección exclusivamente en función de aspectos situacionales. En concreto plantean que la conducta del o de la líder(eza) debe ser función de lo que se denomina ‘madurez de la/os subordinada/os’ que tiene dos dimensiones:

- \* Madurez psicológica: compromiso, motivación, capacidad de aceptación de responsabilidades
- \* Madurez para el trabajo: experiencia, conocimientos, comprensión de la tarea.

La conducta del o de la líder(eza) iría desde un máximo control (ordenar) hasta un mínimo (delegar) pasando por situaciones intermedias (persuadir, participar). A medida que el subordinado madura, el o la líder(eza) va reduciendo el control y cambiando el estilo de dirección en las dos dimensiones: cantidad de dirección y cantidad de apoyo socio-emocional.

### **El Liderazgo Transformacional**

Para finalizar esta recapitulación de distintos estilos de dirección, hacemos referencia a la teoría del Liderazgo Transformacional, también denominado **carismático**. Ésta afirma que la o el directiva/o, utilizando el carisma, la consideración personalizada y la estimulación intelectual para dirigir a su equipo, logra inyectarles una nueva vida y transformarles para conseguir metas más elevadas de las que inicialmente se creía posible en una situación dada. El liderazgo así entendido supone un elevado grado de influencia sobre la/os subordinadas/os, de carácter esencialmente personal y que va más allá de lo que la estructura organizativa normalmente puede dar de sí. Esta transformación de la/os subordinada/os puede lograrse por medio de cualquiera de estas tres vías:

- \* Elevando el nivel de conciencia acerca de la importancia y el valor de los resultados determinados, y el modo de alcanzarlos.
- \* Impulsando el trascender los propios intereses en beneficio de los del equipo, la organización, o políticas más amplias.
- \* Facilitando el desarrollo máximo de todo el potencial de las personas.

En general, este tipo de dirección genera altos niveles de motivación y compromiso en las/los seguidoras/es y rendimientos en la organización por encima de la media,

especialmente bajo condiciones de crisis e incertidumbre, pero presenta el riesgo de caer en la manipulación.

*En cuanto a liderazgo, vean también el capítulo 3 de este texto.*

### **EN EL TERRENO DE LO PRÁCTICO...**

*Reflexione sobre las siguientes cuestiones, sabiendo que el objetivo de este pequeño ejercicio es, a la luz de los conocimientos en construcción, motivarle a personalizar los problemas, desafíos, oportunidades, etc. de su propio contexto local; en definitiva vincular la teoría con la práctica de su trabajo cotidiano en su territorio.*

\* ¿Existen algunas características innatas para ser director(a) o líder(eza), o cree que éstas pueden ser adquiridas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\* ¿Cuál es el estilo de dirección más utilizado en las estructuras de desarrollo presentes a nivel local? \_\_\_\_\_

\* ¿Cuál es el estilo de dirección imperante en su organismo? ¿En qué aspectos piensa que se basa ese estilo o cuáles son las variables que condicionan ese estilo de dirección? ¿En que lo cambiaría? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\* Si usted desempeña un cargo directivo o coordina un equipo de trabajo, analice su estilo actual de dirección: ¿a cuál de los estilos mencionados en este capítulo se asemeja? ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles del mismo? ¿qué nuevos elementos introduciría para mejorarlo? (En caso de que usted no ocupe un cargo directivo, responda desde lo que usted haría si estuviera en esa posición).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **2.3. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN** (Contenidos en base a Delnet-U\_03, 2003, 41-43)

Ya en los años 30, diversos investigadores/es iniciaron una serie de estudios con el fin de analizar el comportamiento de los recursos humanos y su relación con el rendimiento en la producción. Cuando se iniciaron estos estudios se pensaba que la motivación principal de un(a) profesional o un(a) trabajador(a) era su salario. Esto conducía inmediatamente a pensar en la necesidad de crear sistemas de incentivos salariales capaces de estimular una más alta producción. Sin embargo, los estudios que se fueron sucediendo<sup>2</sup> comenzaron rápidamente a demostrar que este supuesto era sólo parcialmente cierto.

➡ La dignidad personal, la posibilidad de mejorar la situación laboral, el trato humano, la estabilidad en el trabajo con un mínimo de seguridad, el sentido de la labor realizada, la participación en el grupo de trabajo, la participación en la toma de decisiones, la contribución al desarrollo de la empresa, la institución o la sociedad, etc., aparecieron en estas experiencias como determinantes notables del comportamiento de las personas y de su nivel de eficacia.

#### **El proceso motivacional**

Existen pues, *unos incentivos económicos, ligados a la satisfacción de una serie de necesidades humanas básicas y otros ligados a la satisfacción de objetivos y metas no estrictamente económicas* pero muy importantes para la realización personal y para que ésta/e obtenga un alto grado de satisfacción en y con su trabajo.

➡ Cuando el sujeto tiene éxito y logra sus objetivos, su conducta posterior es satisfactoria, es motivada, constructiva, positiva, colaboradora, de apertura. En caso contrario se origina una conducta frustrada. El sujeto ante el fracaso de la no satisfacción de sus necesidades adopta comportamientos negativos.

El proceso de motivación viene definido por las siguientes características:

\* *Dinamización del sujeto*: es la puesta en marcha del motor de arranque. La persona se siente con energía, y está dispuesta a actuar.

\* *Dirección del comportamiento hacia un objetivo*: el timón se orienta en dirección del objetivo pretendido. Este objetivo tiende a satisfacer una necesidad sentida.

\* *Reducción del campo de conciencia*: la persona se pone en tensión, se alerta y se vuelve especialmente sensible hacia los estímulos que le permitirán alcanzar su objetivo. Percibe especialmente éstos, haciéndose, en cierto modo, insensible a los demás.

---

<sup>2</sup> Por ejemplo el experimento Hawthorne de Elton Mayo

Para conseguir una buena motivación de la/os integrantes de su equipo, la/el directiva/o necesita, en primer lugar, tener un buen conocimiento de las necesidades de estos.

► El secreto del éxito está en saber conectar las necesidades personales de la/os colaboradora/es a las necesidades del equipo o de la institución. El correcto establecimiento de esta conexión es el determinante fundamental para un buen rendimiento y, por tanto, para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Rendimiento y satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo se produce cuando el esfuerzo realizado culmina, a través del rendimiento, en la consecución del objetivo personal fijado. Pero el esfuerzo orientado a la satisfacción, se realiza en función de factores tales como: el valor del incentivo, las expectativas de su logro, las aptitudes y los rasgos de la personalidad, la consideración de los cometidos y las condiciones de trabajo. La persona tiene, respecto a la organización, la expectativa de obtener diversas recompensas potenciales. La satisfacción en el trabajo origina importantes consecuencias tanto para la persona como para la propia organización.

Motivación-satisfacción y productividad mantienen una relación bi-direccional, dado que, aunque el primer factor tiene efectos sobre el segundo, no lo es menos lo contrario. Existen múltiples dimensiones de la satisfacción en el trabajo, aunque al respecto suele aparecer siempre un factor general de satisfacción referido a la actitud y a la adaptación al trabajo. Aparecen asimismo factores asociados con la supervisión, las condiciones de trabajo, la confianza en la gerencia, las compensaciones económicas, las posibilidades de desarrollo personal y la/os compañera/os de trabajo.

Ante este enfoque, más propio de una concepción social de la organización, hoy se parte de una concepción socio-técnica, en la que las características intrínsecas de la tarea se consideran también factores determinantes de satisfacción y motivación para la/el empleada/o. En este sentido se atribuye a las características de monótono y rutinario del trabajo industrial moderno, las secuelas de alienación, aburrimiento e insatisfacción de la persona. A partir de estas líneas se ha pensado en llegar a una redefinición de las características y de los contenidos mismos del trabajo para que responda no sólo a condicionamientos de carácter técnico, sino también a los de carácter humano. Con ello

se pretende lograr un trabajo más complejo, estimulante y significativo con el fin de que la persona experimente en su ejecución, sentimientos de desarrollo personal y de satisfacción.

### **Las teorías de la motivación laboral**

Se destacan aspectos diversos como:

\* Una/os (*los teóricos del proceso*) se centran en explicar la génesis del comportamiento, su orientación y su finalidad.

\* Otra/os (*los teóricos del contenido*) se centran más en estudiar qué es lo que motiva específicamente a la persona: por qué se mueve la persona a una determinada acción. Los motivos pueden ser tanto internos como externos.

Últimamente se observa más interés por los aspectos teóricos de la motivación en favor de la comprensión del funcionamiento del proceso motivacional en las situaciones prácticas. Por ello, más que las teorías generales sobre motivación laboral, actualmente interesan enfoques tales como el diseño del puesto de trabajo, la iniciativa, la participación y la fijación de objetivos.

*Y a usted, ¿qué es lo que más le motiva en el trabajo que actualmente desempeña?*

---

---

---

### **2.4. PAPEL DEL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN**

En el inciso 2.1. ya se consideró brevemente una definición en cuanto al concepto de 'liderazgo', sin embargo nos interesa profundizar un poco más sobre cómo visualizar el **liderazgo en la comunidad**, sea territorial o sectorial u organizacional (en el siguiente capítulo se profundiza más sobre liderazgo en general) (Ochoa y Van de Velde, 2002, 3). 'Ejercer liderazgo' constituye un proceso de **influencia** de unos/as en otros/as. Se **ejerce influencia e incide significativamente en cómo alcanzar unos objetivos**.

El ‘mando’, definitivamente, significa *ejercer influencia*. Influencia es la capacidad de promover un cambio en las creencias y en las acciones de los/as demás. El ejercicio de la influencia es diferente del ejercicio del poder impositivo que obliga a los/as demás a someterse, muchas veces en contra de su voluntad. Cuando usted influye en los/as demás, usted les demuestra el por qué una idea, una decisión o un medio para lograr una meta son superiores de una manera tal, y lo hace para que ellos/as se convenzan que eso es lo correcto. El liderazgo tiene como consecuencia alcanzar una meta. ‘Alcanzar el objetivo’, significa consumir la tarea o llegar a la mejor solución posible en ese momento. El liderazgo lo ejercen las personas que por sus **cualidades personales** se destacan más que otras, por **su interés por los/as demás**, por influir sobre ellos/as, por **aportar** ideas, por su **carácter social** que les permite una interacción más permanente con los/as demás. El liderazgo está basado fundamentalmente en una comunicación BILATERAL entre el o la líder(eza) y las demás personas que conforman el grupo. El **liderazgo comunitario** es el ejercicio de la influencia positiva del o de la líder(eza) en su comunidad (geográfica, laboral, de interés, deportiva,...).

No podemos confundir un liderazgo con dirigencia, ni líder(eza) con dirigente. El liderazgo es un estilo de dirección (ver inciso 2.2. desarrollado anteriormente) particular, muy común y necesario dentro del marco de un verdadero **‘desarrollo comunitario’**, donde prevalece una conducta de apoyo y un alto nivel de participación de las personas en los procesos de toma de decisiones. No toda/o dirigente (asignado/a formalmente a la tarea de dirigir) es necesariamente un(a) líder(eza). Tampoco todo/a líder(eza) es necesariamente un(a) buen(a) dirigente, por ejemplo si le hacen falta las herramientas necesarias para ejercer con eficacia su liderazgo.

***Reflexionando...***

En cuanto a los conceptos de **facilitación** (lo que hacen las y los facilitadoræs – proporcionar herramientas y espacios para ejercer mejor protagonismo) y **promoción** (lo que hacen las y los promotores – promover el protagonismo), ¿Qué relación tienen? ¿Identificamos también algunas diferencias? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

Como fue indicado anteriormente en el capítulo 3 profundizaremos en cuanto al ‘liderazgo’ en general, pero primero una introducción en cuanto a la importancia del trabajo en equipo.

**2.5. EL TRABAJO EN EQUIPO, PILAR DE UNA DIRECCIÓN EFICAZ**

Al referirnos a un **grupo** de personas, siempre se trata de una reunión, más o menos permanente, de personas que se interrelacionan y que tienen metas similares. Existe un reconocimiento público en cuanto a quiénes forman parte del grupo y el actuar grupal se rige por normas y valores (explícitos o implícitos) que se han creado conjuntamente.

¿Por qué calificamos a estudiantes de un mismo nivel como grupo, mientras que no es así en función de 15 personas que están juntas esperando un bus?

Se suelen mencionar 6 criterios para la identificación de un grupo:

1. Alguna conciencia de las personas sobre lo que les une entre si.
2. Una motivación compartida (compatible), o sea el grupo responde a necesidades particulares de las personas.
3. Un nivel mínimo de satisfacción de las necesidades personales.
4. Una organización interna y externa mínima.
5. Formas de interdependencia entre las personas que conforman el grupo.
6. Formas de interacción, de actuar en conjunto entre las personas. (Ídem, 2-3)

Es importante considerar el concepto de ‘IDENTIDAD grupal’ (a mayor identidad, mayor cohesión como grupo). La identidad del grupo está definida por tres aspectos:

- a. Su formalización organizativa.
- b. Sus relaciones con otros grupos.
- c. La conciencia (identificación) de sus miembros/os.

### ‘Equipo’ o ‘grupo de trabajo’

Se puede definir un ‘equipo’ o ‘grupo de trabajo’ como aquel en el que todas/os los/as miembros/os interaccionan en forma directa **en aras de cumplir conjuntamente una tarea específica**, tienen conciencia de la relación común y necesidades particulares que satisfacer (la tarea a realizar).



Características principales de un equipo:

- Conciencia intensa de grupo, identificación consciente
- Sentido de participación en los mismos propósitos, objetivos, metas
- Interdependencia en la satisfacción de necesidades
- Acción recíproca, comunicación de unos/as con otros/as
- Habilidad para actuar en forma unitaria, como un todo
- Estructura interna, definidos los roles de cada uno/a.

Una de las alternativas para lograr mayor eficacia en el trabajo es el trabajo en equipo. Este permite combinar adecuadamente las capacidades y habilidades de cada uno/a de los/as integrantes del equipo, quienes persiguen objetivos comunes. Hay que aprovechar las potencialidades que cada persona tiene para alcanzar lo propuesto. El trabajo en equipo se aplica a todas las actividades que involucran a más de una persona, ya sea en una comunidad o dentro de la institución.

Mediante el trabajo en equipo se crean las condiciones necesarias para que el grupo tenga la capacidad de reflexionar, discutir y participar para crear junto/as algo en común. Para trabajar en equipo, es necesario reconocer el pluralismo cultural, la autonomía de cada uno/a de los/as participantes, el respeto de sus ideas, opiniones y valores. La búsqueda del consenso y la permanente referencia a las vivencias, les permite transformar los errores en experiencias para actuar mejor y no incurrir en fracasos frustrantes.

La diferencia entre el grupo y un equipo está en que ***cada equipo es un grupo, pero no cada grupo es un equipo***. Un equipo tiene retos más específicos, es más temporal, y por lo general más pequeño que un grupo. La identificación grupal en un equipo es más intensa y consciente que en el caso de los grupos en general.

La mayor parte de nuestro quehacer cotidiano involucra relaciones de orden laboral, también es así en nuestra organización, específicamente dentro del marco del desarrollo de proyectos comunitarios: nos coordinamos, recibimos o damos órdenes, consultamos o asesoramos a otros/as,... Las personas nos encontramos e interactuamos realizando unas tareas, es decir al desempeñar unos roles ocupacionales.

*¿Cuáles son las formas más comunes de relacionarnos dentro del marco de nuestro contexto laboral? ¿Se trata de grupos o de equipos o de ambos? Ejemplifiquemos:*

---



---



---



Lo principal observable de un grupo es: su creatividad, el sentimiento de cohesión – identificación, la adopción de roles y el liderazgo.

No en todas las situaciones, el trabajo con grupos es él más indicado. En el curso sobre ‘Liderazgo Universitario’ (UNLP, M. 8, 2004, 76-81) se plantea al respecto (contenidos adecuados a nuestro contexto):

### **¿Cuándo no se deben usar los Grupos?**

A pesar de que los grupos tienden a ser un fenómeno humano universal, no deja de ser de suma importancia determinar cómo y cuándo se deben utilizar, particularmente en el sentido formal de determinar si se le debe dar una tarea o un problema a un grupo o mejor no. Se han estudiado tres conjuntos de fenómenos relacionados directamente con este problema:

- (1) la **efectividad** del grupo versus de la persona para resolver problemas;
- (2) la **disposición** del grupo versus de la persona para correr con un riesgo; y
- (3) el problema de lo que se ha venido a llamar “**opinión de grupo**” -o sea, la tendencia del grupo a llegar a lo que puede ser un falso consenso, haciendo a un lado las opiniones válidas de algunas personas.

### **(1) La efectividad del grupo versus de la persona para resolver problemas**

Siempre se ha creído que un grupo puede ser más efectivo que una persona debido al estímulo que cada miembro/o del grupo le da a otra/o. Esto sólo es cierto si en el grupo existe un clima en el que se evalúa una estructura de toma de decisiones apropiada a la tarea, tiempo suficiente para explorar una idea interesante y si la tarea es tal que requiera la recolección de bastante información o la evaluación compleja de las consecuencias que pueden traer varias alternativas (Taylor, Berry & Block, 1958). Los errores de juicio tienen más posibilidad de ser detectados antes de que la acción se implemente, cuando se trata de la acción de un grupo más que cuando se deja que sea una persona que piense en las alternativas de resolución de un problema. Por lo general, el grupo puede ser más útil que la persona cuando el problema tiene muchas facetas y cuando cada una/o de la/os miembro/os del grupo tiene habilidades o información diferente o complementaria que se pueda utilizar en el proceso de resolución del problema. Por ejemplo, muchos de los problemas que un gerente tiene que confrontar los resuelve más efectivamente un grupo porque para hacerlo este debe considerar el aspecto humano, financiero, técnico, y las condiciones de producción y mercadeo. No es por casualidad que a medida que el comercio se ha hecho más complejo más se utilizan ahora las técnicas grupales de resolución de problemas, aún en los casos en que el o la gerente de empresa no favorezca la conformación de grupos o no los tolere mucho.

Uno de los criterios más importantes para decidir si se utiliza o no a un grupo para tomar una decisión implica determinar cómo y por qué se va a *implementar*. Cuando la gente tiene la oportunidad de participar en la toma de decisiones, existe más probabilidad de que se comprometa con su implementación que cuando alguien les impone la decisión. Por consiguiente, si lo que se necesita es implementación efectiva,

es importante asegurar la participación, en la toma de decisiones, de la/os que la van a implementar, aunque sea sólo pidiéndoles su opinión sobre la decisión que se propone.

Si se decide que se va a utilizar un grupo para realizar una tarea, el o la líder(eza) tiene que reconocer y entender los factores de afiliación, de ambientación y de dinámica que operan dentro de ese grupo. Si se espera que el grupo funcione efectivamente se debe propiciar un clima de **mutua confianza** entre sus miembros para que puedan así compartir información y criticar honradamente las ideas que se propongan. El o la líder(eza) debe asegurarse de que todo mundo tenga claridad sobre las tareas y objetivos del grupo y de que se haya logrado consenso suficiente para enrutarse, en lo posible, en la misma dirección. Si el o la líder(eza) no está dispuesta/o a dedicar el tiempo y la energía necesarias para ayudarle al grupo a funcionar, no debiera entonces utilizarlo.

*¿Cuál es su comentario al respecto? ¿Su experiencia lo confirma?*

---

---

---

---

---

## **(2) La disposición del grupo versus de la persona para correr un riesgo**

En la concepción tradicional se incluyen dos proposiciones generales:

- (1) Las decisiones importantes debe siempre tomarlas la persona y no el grupo, porque estos últimos tienden a ser muy conservadores e incapaces de actuar sin ‘temores’;
- (2) Al grupo nunca se le debe permitir que tome una decisión porque entonces a nadie se le puede responsabilizar de nada.

Sin embargo, la esencia del fenómeno radica en que los grupos que funcionan en forma colectiva tienen la tendencia a tomar alternativas de decisión que pueden representar un *riesgo más serio* que el que se pudiera prever si se calculara el riesgo promedio con que correría cada una/o de la/os miembros. Posiblemente este fenómeno se relaciona con

el hecho de sentirnos más ‘poderosa/os’ en grupo, más fortalecida/os con el apoyo de las y los demás. Otra posibilidad es la hipótesis de la difusión de responsabilidad que dice que si no hay quién individualmente asuma la responsabilidad, la gente no tiene inconveniente en correr los riesgos. Hasta ahora, la explicación más satisfactoria parece ser la que se podría llamar la hipótesis del “amplificador cultural”: Si correr con un riesgo es un valor cultural, los argumentos a favor de este valor tienen más posibilidad de prevalecer en una discusión que otros argumentos de carácter más conservador.

En conclusión la o el gerente que conforma un grupo para que llegue a un consenso debe ser consciente de la tendencia que tienen los grupos a ser ‘amplificadores culturales’ y entre más nebulosos sean los criterios y la información que se requiere para llegar a una decisión bien definida, mayor será el riesgo de que el grupo pueda actuar en la dirección de los valores culturales y superar la que pueda ser una decisión racional, desde el punto de vista de una organización.

*¿Ejemplos de opiniones grupales ‘culturales’?* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **(3) Opinión de grupo**

Se ha observado la tendencia de los grupos a buscar unanimidad. A la/os miembro/os que tienen puntos de vista diferentes se les presiona para que ‘compartan’ la opinión de la mayoría, creando así la posibilidad de que la decisión del grupo no refleje un análisis adecuado sino más bien la opinión dominante, cualquiera que sea. Este riesgo es más grande en la medida que no toda la información esté disponible para toda/os. Este tipo de condiciones no son desde luego universales para todos los grupos pero pueden surgir si se dan ciertas condiciones. Específicamente, un grupo puede ser muy vulnerable a la “opinión de grupo” si es bastante unido, si no se deja influir por las opiniones de otros grupos, si no cuenta con procedimientos metódicos para buscar información y alternativas de solución pertinentes, si no cuenta con procedimientos sistemáticos para evaluar las alternativas, si tiene líderes o lideresas fuertes que se las arreglan para no tener personas que disientan y si tiene urgente necesidad y se desespera por encontrar

una solución mejor que las propuestas. El mayor peligro de esta situación es que el grupo esté convencido de que conoce todas las alternativas, sin darse cuenta que la/os ‘vigilantes’ sencillamente se dedican a evitar que se den opiniones contrarias. Si un(a) líder(eza) o un(a) gerente quiere evitar que estas cosas sucedan, es absolutamente necesario crear las condiciones que permitan la expresión de opiniones distintas, y que permitan también que se busquen y se critiquen otras alternativas y se comprueben todos los supuestos. Esta última es una de las funciones más importantes del grupo, especialmente cuando la gente empieza a callar y aparentemente el grupo ha llegado a un acuerdo. El o la líder(eza) o el/la consultor(a) debe en este momento, preguntarle al grupo si el silencio se puede interpretar como consenso y debe explorar activamente alternativas y objeciones antes de asumir que se ha llegado a un acuerdo. Este procedimiento toma desde luego mucho tiempo, pero es indispensable cuando la decisión que se va a tomar es muy importante.

Si el/la líder(eza) no está preparada/o para escuchar opiniones contrarias, no debiera entonces permitir que el grupo participe en la toma de decisiones. Es muy fácil que el grupo se convierta en un instrumento por medio del cual sus miembros sólo confirman lo que creen que el líder quiere, creando así la ilusión de una decisión bien pensada cuando en realidad no es así. Esto implica también que es esencial que al gerente se le dé entrenamiento en cómo conducir una reunión, de tal manera que se puedan detectar los síntomas de la ‘opinión de grupo’ y pueda también contrarrestarlos si se presentan.

*Ejemplifiquen desde su propia realidad el fenómeno de ‘opinión de grupo’. Discutan su reflexión con sus compañera/os de organización.*

## **2.6. LA COMUNICACIÓN**

Al analizar los fenómenos incidentes en la calidad de un proceso de DIRECCIÓN, necesariamente pasamos por descubrir la importancia de la **comunicación**.

En el módulo 1 del Curso sobre ‘Liderazgo Universitario’ (UNLP, 2004, 167-175) se define el concepto de comunicación y se plantea que la palabra ‘comunicación’ proviene

del latín *communis* que significa común. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos ‘comunicación’ y ‘comunidad’. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación: ‘formar comunidad’ por ‘poner algo en común’ mediante la ‘comunicación’. En el texto referido se indica que John Fiske (1982) **define a la comunicación** como una **“interacción social por medio de mensajes”**. Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre personas, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como: ***“La relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”***. Se refiere a otro autor (Fernández, 1999) que dice que para que haya ***“comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos”***.

*¿Cuáles son nuestras experiencias al respecto? ¿Qué condiciones tienen que cumplirse para que haya comunicación? ¿La comunicación es una particularidad específicamente humana?...*

---

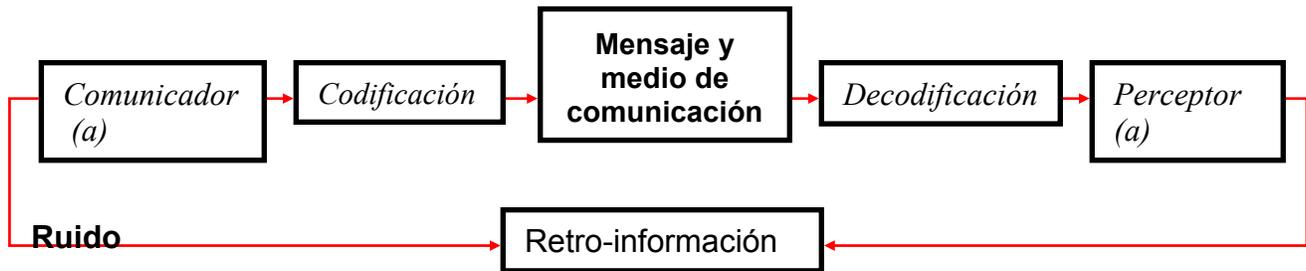
---

---

---

## Proceso de comunicación y sus componentes básicos

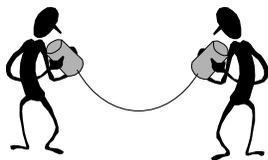
La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso. El siguiente esquema aclara:



*Modelo de Comunicación. Fuente: Gibson et al 1996. p.650.*

### Los elementos básicos de este modelo son:

- \* **Comunicador(a):** La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo ‘comunicarse’
- \* **Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
- \* **Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el/la comunicador(a) y lo que espera comunicar a su destinataria/o.



\* **Medio de comunicación:** El medio envía el mensaje del / de la comunicador(a) al / a la perceptor(a). En una organización los medios de comunicación pudieran ser: entrevistas personales, teléfono, reuniones de grupo, fax, memos, carteleros, teleconferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. **Cuando la comunicación de un(a) emisor(a) es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el / la perceptor(a) suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe.** Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su perceptor.

- \* **Decodificación:** Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el / la receptor(a) interprete el mensaje. La/os receptora/es interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
- \* **Perceptor(a):** Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

\* **Retroinformación:** Es la respuesta del mensaje por parte del perceptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

\* **Ruido:** Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

### Modelos de Comunicación

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos, por un lado los que se centran en **el proceso propiamente dicho** y otros que fijan su interés en **la semiótica**. (Fiske, 1982).

#### Comunicación como proceso.

Aquí el concepto central es la “**transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente**”, donde tiene gran relevancia **el rol de codificadores y decodificadores que cumplen la/os emisora/es y perceptora/es respectivamente**.

Un lugar especial ocupa la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. El siguiente esquema señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.



*Variables de análisis del proceso de comunicación según Lasswel. [Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 24]*

También se tiene que considerar el concepto de ‘interferencia’ que es cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción. Son tres los problemas que puedan generarse por la interferencia:

**Problemas Técnicos:** Interferencia en la **exactitud con que pueden ser transmitidos** los símbolos de la comunicación

**Problemas Semánticos:** Interferencia en la **coherencia** existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

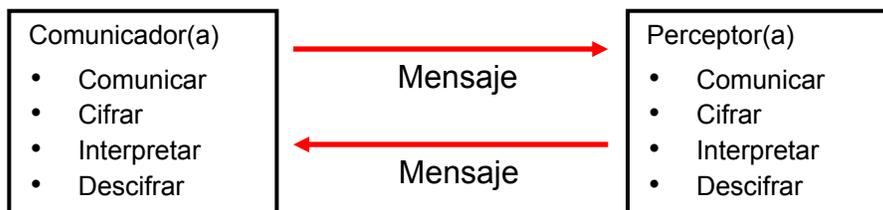
**Problemas de Efectividad:** Interferencia en la **coherencia entre las intenciones de emisor(a) y la conducta de receptor(a).**

Otra variable fundamental dentro del proceso de comunicación suele identificarse como **retroalimentación, la influencia de la comunicación en el o la receptor(a) y en su influencia en la acción posterior.**

Otra preocupación es en cuanto al **entorno social en el que está inmersa toda comunicación** y el papel que esta desempeña en pro del equilibrio en el sistema de relaciones sociales.

### Comunicación a través de la semiótica

También hay quienes le dan más importancia al **punto de vista semiótico** y se preocupan más por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados: la semiótica, asume que la comunicación es producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido. Desde esta óptica se toma en cuenta **el impacto cultural** que puede tener un mensaje en la persona que actúa como receptor(a), puesto que se hace énfasis no sólo en las etapas del proceso, sino también en conceptos como signo y/o significación.



*Adaptado de Schramm – Fernandez. La Comunicación Humana, 1995 p.35*

Se ofrece, en este esquema, una visión más dinámica del proceso al considerar que emisor(a) y receptor(a) alternan sus roles una y otra vez en el flujo comunicacional.

Toma en cuenta el comunicar, cifrar, interpretar, descifrar y el percibir en cuanto al mensaje se refiere.

Para finalizar este capítulo, y partiendo del hecho que toda/os participamos en nuestras organizaciones, en el desarrollo de proyectos sociales, haremos referencia a la importancia de la comunicación, siempre de cara a procesos de DIRECCIÓN, dentro del marco de la ORGANIZACIÓN.

### **Comunicación Organizacional**

En el módulo 1 del ya anteriormente mencionado curso sobre ‘Liderazgo Universitario’, se define la ‘Comunicación Organizacional’ como la comunicación aplicada en las organizaciones. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, ***la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.***

Desde otro enfoque se puede decir que la comunicación organizacional ***es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.***

La comunicación organizacional se entiende también como ***un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembro/os de la organización, o entre la organización y su medio;*** o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de ***la investigación***, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad socio-económica y en el hecho de involucrar permanentemente a toda/os la/os integrantes de la organización. Para la/os dirigentes es

fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas.

*¿Cómo se expresa la IMPORTANCIA de la comunicación en mi organismo?*

---

---

---

---

### **Tipos de comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional puede dividirse en:

- ☺ **Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directiva/os, gerencia media, trabajadora/es). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros/os, a través del uso de diferentes medios de comunicación que la/os mantenga informada/os, integrada/os y motivada/os para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- ☺ **Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedora/es, clientes, distribuidora/es, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

## **Flujo de comunicación en las organizaciones.**

El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

### **(a) Comunicación Descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del nivel superior al nivel subordinado pueden ser: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

### **(b) Comunicación Ascendente**

Fluye desde niveles más bajos hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

### **(c) Comunicación Horizontal**

Es la comunicación que fluye entre funciones y es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización (a nivel de equipo).

### **(d) Comunicación Diagonal**

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

## **El rumor como canal informal de comunicación**

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, a modo de ejemplo:

- **El que despierta ilusiones o deseos:** Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a la/os trabajadora/es.

- **El que angustia:** Obedece a los temores y ansiedades de trabajadora/es, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso se expresan oralmente sus temores a colegas, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos.)
- **El Rumor ruin:** Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar afectando negativamente la reputación.
- **El Rumor estimulante:** Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando trabajadora/es llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que toda directiva le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Asimismo, el hecho de que una directiva esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más cuando se atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Para alguna/os dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda (p. ej., con respecto a un plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinada/os. Los rumores no sólo pueden ser dañinos, también pueden cumplir una función útil, en una organización. Sin embargo, lo importante es que se sepan *manejar* los rumores.

Después de estas generalidades, profundizaremos más en contenidos específicos ya mencionados. A continuación se abordarán aspectos particulares del LIDERAZGO.

## 3. Liderazgo

Después de haber analizado generalidades relacionadas con los procesos de DIRECCIÓN: Motivación, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Comunicación, en este capítulo profundizaremos específicamente sobre 'LIDERAZGO'. Tal como se explicó en el capítulo anterior, en el lenguaje escrito y oral, muchas veces hay confusión en cuanto a 'liderazgo' y 'dirección'. Sin embargo, en la práctica la diferencia puede ser sensible, independientemente que lo ideal es que ambos fenómenos vayan mano a mano.

**EL/LA LIDER(EZA) EFICAZ** tiene nueve responsabilidades que debe atender constantemente decía Confucio:

1. Ver claramente cuando mira
2. Oír correctamente cuando escucha
3. Pensar con cuidado cuando habla
4. Informarse con espíritu crítico cuando duda
5. Manifestar respeto cuando sirve
6. Mantener la calma cuando se encuentra con un desafío
7. Considerar las consecuencias cuando toma decisiones
8. Producir resultados deseables cuando trabaja
9. Hacer lo correcto cuando actúa

(UNLP – M. 8, 2003, 159)

*De estas 9 responsabilidades mencionadas anteriormente, ¿cuál es la principal? ¿Por qué?* \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

### **3.1. MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO** (Contenidos adecuados en base a: García O. O., 2001)

#### **3.1.1. Conceptualización**

Existe una gran cantidad de definiciones de lo que constituye ser líder(eza) y de las características del liderazgo, pero, en la práctica, ninguna ha llegado a tener una aceptación universal. El concepto de liderazgo, del cual se trata en las diversas publicaciones, hace referencia lo mismo al liderazgo de un(a) presidente de la república, que a un(a) director(a) de empresa o a un(a) presidente de un organismo internacional. El mismo término se aplica a gerente de tienda que a supervisor de industria o a secretario general de sindicato.

Existen características comunes para todo tipo de liderazgo, como la de **lograr resultados**, o la de **saber motivar** y **relacionarse** con las personas y grupos; también es común a todo liderazgo el **saber dirigir** y **saber comunicarse**.

Es fundamental, al estudiar este tema, entender que ‘liderazgo’ es un concepto relativo al nivel, grado de responsabilidad, especialidad y alcance. Es también relativo al tipo de seguidoras/es, a su nivel cultural, a su preparación técnica, al grado de madurez y al tipo de organización. El liderazgo es, ante todo, un arte, más que una ciencia fría, descriptiva y deshumanizada. Como todo arte, tiene muchas facetas y es difícil de definir. Por esto, incluimos diversas definiciones que aportan a la conceptualización y análisis del liderazgo para percibirlo en sus distintas dimensiones.

Así se observan once perspectivas desde las que se define al liderazgo:

1. Como función de los procesos de grupo;
2. Como parte de la personalidad;
3. Como el arte de buscar consenso;
4. Como la capacidad de influir;
5. Como una forma de persuadir;
6. Como conductas o comportamientos específicos;
7. Como una relación de poder;
8. Como un instrumento para obtener los objetivos;
9. Como un efecto de la interacción;
10. Como el papel o rol;
11. Como el inicio de una estructura.

Según se ve, se trata de un concepto a definir desde diversas perspectivas y desde cada una de ellas se podría hacer una definición distinta. La complejidad del concepto refuerza la idea de que se trata de una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizada de una sola forma:

1. *“La capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente”.*
2. *“El proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”.* Aquí se enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar; es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan.
3. *“Es ser un agente de cambio, un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana.”*
4. *“Es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten. Tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro.”*
5. *“Líder significa ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados.”*
6. *“Ser líder es servir. Esto significa que el dirigente tiene como responsabilidad poner todas sus cualidades, energías y talentos en lograr que sus seguidora/es obtengan éxito, logren las metas, se desarrollen y cumplan con su misión.”*
7. *“El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados.”* Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio de la persona bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral.
8. *Es una tarea difícil, que "implica dolor y sufrimiento, malentendidos y lucha".*
9. *“Es la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres que se deriva de cualidades personales independientemente de la profesión.”*

Se distinguen tres tipos de líder(eza): **el que no crea** (y no reelabora) ni su papel ni el contexto en lo que desempeña sino que cumple únicamente, dentro de los límites generalmente previstos, un papel de guía de una institución ya existente, un papel al que –si acaso– le imprime su estilo personal. **El/la líder(eza) innovador(a)**, que reelabora un papel de guía de una institución ya existente, pero, a pesar de todo, reelabora también el papel mismo de esta institución. Finalmente, el/la **líder(eza) promotor(a)**, es un(a) líder(eza) que crea tanto su papel, como el contexto en que lo

realiza (por ejemplo, el que se convierte en fundador(a) de un grupo, un sindicato, un partido o también de un estado, siempre y cuando –se entiende– logra darle un mínimo de consistencia a su iniciativa y mantenga una posición de líder(eza).

...

Hay muchas definiciones más, pero *¿Cuáles son las 3 particularidades más visibles, según su experiencia, que caracterizan un ‘liderazgo’?*

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

*Compare su respuesta con la de sus compañeras/os de estudio...*

### 3.1.2. Diferentes enfoques en el estudio del liderazgo

#### a) Escuelas Administrativas

Probablemente no haya otro tema de la organización y la gerencia que haya recibido mayor atención que el del liderazgo. El liderazgo bajo la escuela de la Administración Científica, obedece fundamentalmente a características formales. Es decir, el líder se debe a su posición. El tipo de liderazgo es racional, enfatizando en la eficiencia como su valor fundamental. Sin embargo, el líder puede incrementar su impacto en sus subordinados, a través del propio conocimiento que pueda tener sobre los procesos de trabajo que los subordinados deban desarrollar.

Es decir, cuando el conocimiento del líder se convierte en esencial para incrementar la eficiencia del trabajo y facilitar al trabajador la ejecución de sus funciones, el liderazgo se ve aumentado. Sin embargo, para el trabajador el líder es aquella persona que ocupa

una posición de superior dentro de la organización. Por otra parte, el trabajador sabe que su líder ante todo, es un experto en el trabajo que el propio trabajador debe desarrollar.

El desarrollo del proceso de liderazgo bajo el modelo burocrático no es necesario, ya que los líderes (personas que ocupan puestos de mando dentro de la estructura jerárquica) solamente requieren desarrollar las actividades que el puesto especifica. En otras palabras, la sujeción, a la norma, la regla y el procedimiento, es obligatoria, también para el líder.

### b) Escuela de Relaciones Humanas

Al revalorizar el papel de las personas en las organizaciones, se introduce un nuevo patrón de eficiencia en tanto que ésta no se ve reducida a la capacidad técnica disponible sino que depende además, del grado de adaptabilidad social de la persona a la organización.

Dentro de la escuela de las Relaciones Humanas se pueden distinguir dos procesos de liderazgo bajo esta forma de pensar: 1) El liderazgo formal; y 2) El liderazgo informal.

El **liderazgo formal** lo tiene la persona que ocupa el puesto de mando dentro de la estructura jerárquica. Esta persona como líder formal, se ve en la necesidad de ampliar su área de liderazgo a través de la adquisición de una serie de habilidades necesarias para lograr la interacción de las personas que están bajo su mando.

El **liderazgo informal** se ejerce a nivel de grupo. Este tipo de liderazgo es ejercido por el subordinado que mejor satisface las exigencias expresadas por la/os miembro/os del grupo en cuestión.

Para la escuela de los Recursos Humanos, el liderazgo generalmente es ejercido por una persona que ocupa la posición jerárquica más alta dentro del grupo de trabajo. Es decir, el líder formal debe y tiene la responsabilidad de convertirse en el único y principal líder dentro del grupo.

El liderazgo para poder desarrollarse adecuadamente en la organización, requiere del reconocimiento y de la participación de toda/os la/os miembro/os del grupo de trabajo.

En otras palabras, el proceso de liderazgo debe ser un producto de la forma de comportarse del mismo grupo. El liderazgo sin embargo, es fortalecido cuando la/os miembra/os de un determinado grupo de trabajo observan que su líder tiene influencia sobre el grupo inmediato superior a su jerarquía. El líder para lograr aumentar su presencia, debe de ser capaz de llevar y defender las expectativas de la/os miembra/os de su grupo ante su superior, y lograr además que este superior tome en cuenta esas expectativas.

### c) Enfoque de Sistema

A nivel de la organización, el liderazgo es ejercido por el departamento que mejor satisface las necesidades del medio ambiente. Los departamentos o subsistemas que pueden liderar a una organización son:

1. El subsistema de producción, cuando el tipo de necesidades se relacionan con la calidad del producto que el medio ambiente requiere.
2. El subsistema de apoyo, cuando el tipo de necesidades que debe de satisfacer la organización se relaciona con la calidad y cantidad de insumos que la misma organización requiere para poder trabajar.
3. El subsistema de mantenimiento, cuando el tipo de problemas se refiere a las características del personal que debe de laborar dentro de la organización.
4. El subsistema adaptativo, cuando los problemas se relacionan a la interacción que la organización debe tener con el ambiente en la que se circunscribe.
5. El subsistema administrativo, cuando la problemática se relaciona con la forma en que la organización se debe de administrar para responder de mejor manera a las expectativas del medio ambiente.

A nivel interno del departamento, el liderazgo lo posee la persona que demuestra una mayor capacidad para resolver los problemas que enfrenta la organización. Es decir, el liderazgo lo puede poseer cualquier persona dentro del departamento, siempre y cuando ella muestre adecuadas habilidades en la solución de problemas que la organización o el departamento enfrentan.

#### d) Escuela de Desarrollo Organizacional

Aquí aparecen dos posiciones: la del cliente y la del agente del cambio.

1. El cliente. A nivel de la infraestructura formal, el liderazgo recae en las personas que ostentan posiciones jerárquicas altas dentro de la organización. En la aplicación de cualquier estrategia de intervención generalmente se requiere el apoyo de personas con poder formal dentro de la organización.
2. El agente de cambio. Esta persona funge como líder en el período de implementación de la estrategia de cambio. El tipo de liderazgo que esta persona utiliza es un liderazgo basado tanto en habilidades de convencimiento, como en habilidades prácticas para implementar el programa.

#### e) Escuela de Cultura Organizacional

El liderazgo no depende estrictamente de la posición formal del líder, sino que depende fundamentalmente de las características particulares de la personas. Para poder ser líder(eza) debe tener entre otras las siguientes características:

1. En primer lugar la capacidad de entender la cultura de sus subordinada/os.
2. En segundo lugar, debe ser capaz de poder operar dentro de esa cultura.
3. En tercer lugar, debe ser capaz de modificar o crear a través de sus actuaciones la cultura de sus subordinadas/os y por ende la de la organización.

Si se quisiese tomar una posición en contestar la interrogante entre que si el líder nace o se hace, esta escuela se inclinaría a pensar que el líder se hace, y que se hace a través de vivir dentro de la cultura de su misma organización.

#### f) Escuela de Control de Calidad

A nivel de la organización formal el liderazgo es ejercido fundamentalmente a través de la administración y en particular por aquellas personas que ostentan una posición de mando dentro de la propia organización. Sin embargo, el líder debe ser una persona que ejerce su función por medio de facilitar la forma en que otras personas desarrollan sus actividades. La administración en su papel de líder, es considerada como una institución responsable del fracaso o del éxito de la organización. El líder es en última instancia la persona sobre quien descansa la operatividad de la propia organización. A nivel del grupo de trabajo, el liderazgo recae en quien ostenta la posición formal de

superior. A nivel del círculo de calidad, el liderazgo se considera participativo, pudiendo ostentarlo aquella persona que demuestre mejores conocimientos en la solución de la problemática que presentan quienes integran el círculo de calidad.

Por lo arriba expuesto, el liderazgo dentro de las nuevas organizaciones debe ser considerado como un proceso necesario, generador de la dinámica dentro de la misma organización. Sin embargo, el liderazgo como proceso debe de responder a ciertas funciones, dependiendo estas de la posición que guardan las personas o las entidades dentro de la organización. A nivel del ejecutivo más alto de la compañía, la función de liderazgo debe ser ejercida fundamentalmente hacia la búsqueda de nuevas oportunidades que la organización debe de tener dentro de la comunidad en la que habita. La alta administración como líder máximo de una organización, debe de tener como tarea fundamental, el buscar nuevos contactos con el medio ambiente externo. A nivel de mandos intermedios, el liderazgo se debe convertir en un proceso facilitador de las acciones que las diferentes instancias de la organización requieren para poder desarrollar sus funciones en forma adecuada. Aspectos como capacidad, delegación de autoridad y el desarrollo de buenas relaciones interpersonales deben ser considerados como elementos primordiales.

A nivel operativo el liderazgo debe ser participativo con el fin de promover oportunidades en cada una de las entidades que conforman la organización. El liderazgo en este nivel será ejercido a través de las habilidades que se desarrollen para resolver la problemática que se enfrente.

En el curso 7.2. de esta especialidad profundizaremos más en cuanto al significado de una '**Cultura de Calidad**' dentro del contexto del desarrollo comunitario.

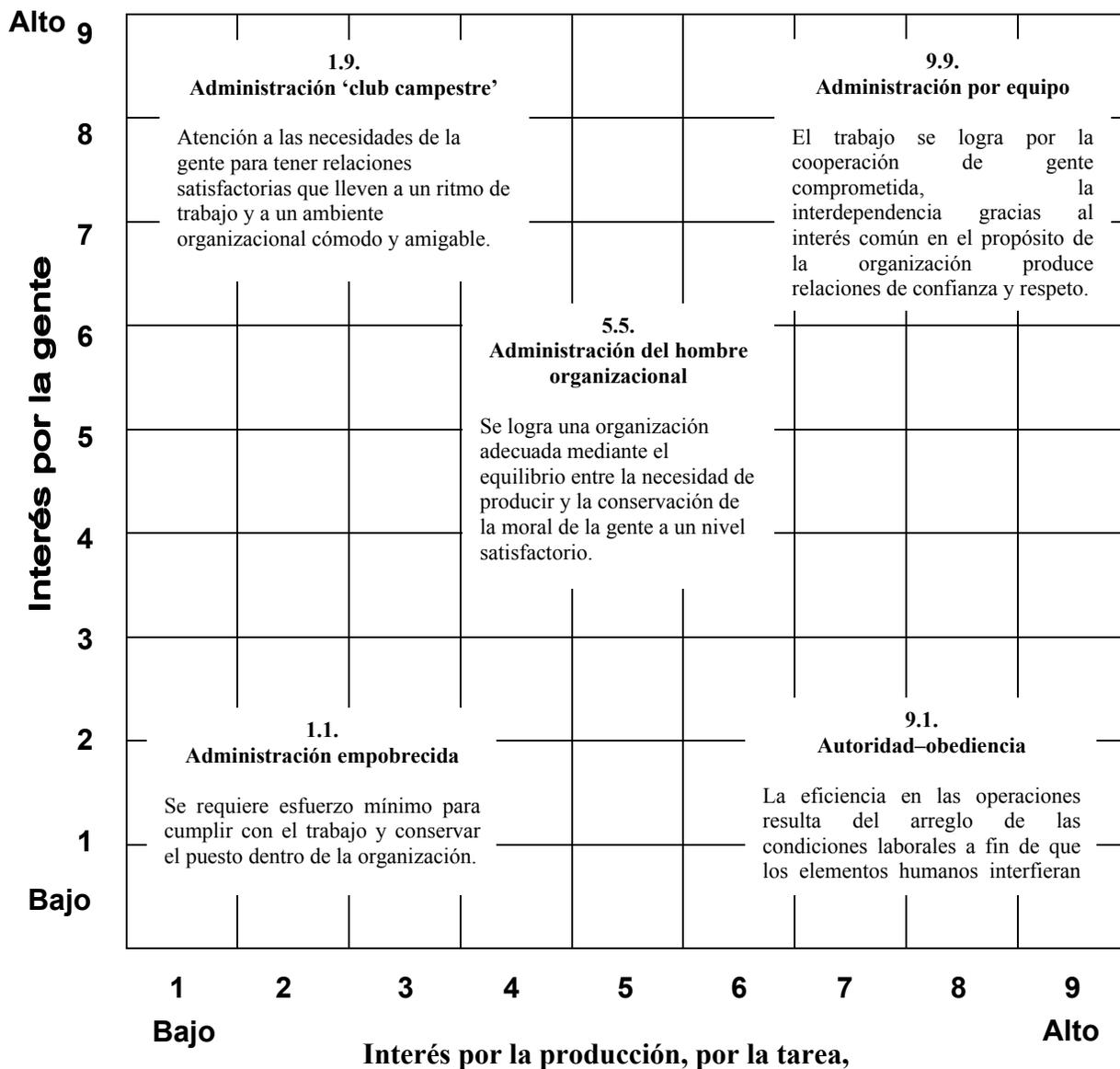
### 3.1.3. Enfoques prácticos en la ejecución del liderazgo

Al tomar en consideración al grupo, para que éste funcione bien son necesarias dos actividades grandes, las cuales debe desempeñar el líder, éstas son:

- ◆ Realizar actividades (funciones) para que el grupo realice bien **la tarea** que debe hacer; y
- ◆ Realizar actividades (funciones) para que el grupo siga siendo un **buen equipo** de trabajo.

Se descubrió que hay directora/es que hacen más hincapié en una función que en otra. Sin embargo, el liderazgo exitoso es el que sabe integrar las necesidades de la/os empleada/os con las necesidades de la producción y capitalizar las dos variables: el interés por los seres humanos y el interés por la producción.

Tomando en cuenta las variables ‘interés por la gente’ e ‘interés por la tarea’, se pueden distinguir las siguientes variantes de ‘estilos de gerencia’, basados, posiblemente, también en diferentes tipos de liderazgo:



*Y en su organismo, ¿cuál es el enfoque que más predomina? ¿Está bien así? ¿Cómo debería de ser?*

Una tercera posición frente a liderazgo es la que se conoce como la **Teoría Situacional** (ver también en el capítulo anterior bajo ‘estilos de dirección’), ésta propone que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinada/os, entendiendo por madurez, deseo de logro, deseo de tener responsabilidades, habilidades y experiencia con respecto a la tarea que se realiza. Esta posición propone que el/la directora(a) desarrolle las capacidades y habilidades de sus subordinadas/os, aumente su confianza, les ayude a aprender y en la medida en que vayan adquiriendo experiencia se irá reduciendo el grado de apoyo, así tenemos que el tipo de liderazgo cambiará constantemente, conforme el grupo cambia.

#### **3.1.4. Dos Teorías en el ámbito académico**

En el ámbito académico se discuten todavía dos enfoques acerca del liderazgo, el primero se refiere a la **Teoría Gerencial de la Integración** y el segundo, a la **Teoría del Atributo del Liderazgo**.

La Teoría Gerencial de la Integración, sugiere que las organizaciones sólidas saludables requieren en gran medida, integrar, coordinar y sincronizar la infinidad de variables que contribuyen al éxito consistente en el largo plazo. Las organizaciones poderosas necesitan algo más que las piezas del rompecabezas (una estructura sólida, alta productividad, estrictos sistemas de control, una estrategia excepcional, una cultura decidida y un instinto para innovar). Deben acomodar todas esas piezas en un conjunto dinámico y entrelazado. La creciente complejidad e incertidumbre del mundo contemporáneo, el aumento del tamaño y la sofisticación de las organizaciones, la madurez y la nivelación de las capacidades gerenciales, la fácil disponibilidad de información, el desarrollo explosivo de la tecnología y la escasez de los recursos son

factores que obligan a los empresarios a administrar mejor todas las variables de manera simultánea.

La Teoría del Atributo del Liderazgo, sugiere que los/las líderes o liderezas pueden ser la clave del éxito o del fracaso de sus organizaciones. La idea surge de la incapacidad de las teorías existentes para explicar clara y convincentemente las diferencias en el desempeño de estas organizaciones. Aún los críticos que afirman que recaer en el concepto nebuloso y subjetivo del ‘liderazgo’ es evadir el tema real, admiten que algo como esto es lo que puede marcar una gran diferencia en las organizaciones.

***La/os lídere(z)a/s más exitosa/os hacen que su determinación quede suficientemente en claro para quienes la/os rodean, no mediante la fuerza, la coerción o la autoridad formal, sino mediante la dedicación sincera a las personas y a los propósitos, mediante su visión y su paciente perseverancia ante todos los obstáculos.***

### **3.2. ¿CUÁL ES EL ORIGEN DE UN(A) LÍDER(EZA)?**

En este inciso nos basamos en un texto escrito por Karin Hiebaum (<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/orilider.htm> y <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo.htm>); adecuaciones fueron realizadas por Ramona Rodríguez y Herman Van de Velde (2004).

"La clásica pregunta que la gente se hace en torno al liderazgo es ésta: el/la líder(eza), ¿nace o se hace?"

*Argumentos a favor y en contra de ambas posiciones...*

<i>SE HACE porque</i>	<i>NACE porque</i>

Para responder si el/la líder(eza) nace o se hace quisiéramos preguntarnos por un liderazgo comunitario que dependa más del efecto del o de la líder(eza) en la/os seguidora/es que de la personalidad misma del / de la líder(eza) o de sus condiciones excepcionales, sin que éstas dejen de ser importantes a la hora de considerar su actuación frente al grupo de que se trata. Con esa idea delante, la respuesta más pertinente es que el / la líder(eza) no nace sino que se hace. Eso quiere decir que estamos hablando de un liderazgo accesible a muchas personas, no reservado a una élite o a una minoría, ni a grandes personajes históricos.

Un liderazgo se asume, resulta o aparece en la vida de muchas personas: en la empresa, en la familia, en la escuela, en la universidad, en la iglesia, en el gobierno, en la política. Puede tratarse incluso de un liderazgo situacional, ligado a unas circunstancias determinadas y a un tipo de relaciones.

Digamos que hay líderes(eza)s que no sólo no nacen, sino que no necesariamente se hacen, como fruto de un proceso deliberado de construcción del liderazgo, sino que *surgen y crecen* en ciertos ambientes. Pero sí hay otros que se lo proponen explícitamente y se hacen líderes en virtud de las responsabilidades que asumen y de la influencia que llegan a ejercer sobre las demás personas por la ejemplaridad en su conducta y por su capacidad de arrastre y de ayuda para conseguir determinados objetivos.

Dentro de la tesis de que el / la líder(eza) se hace cabe más una concepción democratizante y participativa del liderazgo que una elitista. Y tiene que ver más con un liderazgo que delega en el grupo la posibilidad de tomar las decisiones (liderazgo democrático) que con un liderazgo autoritario (que toma las decisiones unilateralmente o que se sirve del grupo como una disculpa para aparentar la participación).

"El futuro está en manos de la juventud -decía un pensador español-, pero la juventud está en manos de quien la forme". La educación en la infancia siembra hábitos que recogen conductas rectas en la vida adulta. Una educación tejida de valores garantiza el ejercicio de un liderazgo eficaz. Saber de valores está bien, pero lo importante es ponerlos en práctica; y la práctica, cuanto antes comience, mejor. La familia es el

verdadero marco de referencia de las personas. Los valores se descubren en casa y se afianzan a lo largo de la vida.

*¿Y en tu familia, cómo percibes el ejercicio de liderazgo? ¿Qué características tiene la persona que más liderazgo ejerce? ¿Qué es lo que le ha dado la autoridad a esa persona para ejercer este liderazgo? \_\_\_\_\_*

Como complemento a la discusión sobre el hecho de que el / la líder(eza) nace o se hace, cabe la posición de calificar el liderazgo como un ARTE. “Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas.” (El Líder se hace)

ASPECTOS DEL LIDERAZGO	
JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIA/O
Guía a su gente	Arrea a su gente
Obtiene un compromiso voluntario	Obtiene obediencia, imponiendo su autoridad
Inspira confianza y despierta entusiasmo	Inspira temor o inquietud
Dice "NOSOTRA/OS"	Dice "YO"
Llega antes de la hora señalada	Dice: "preséntese a tiempo"
Señala la infracción	Señala la pena para la infracción
Facilita el aprender del cómo hacer	‘Sabe’ cómo se hace
Hace que su gente encuentre interesante su trabajo	Hace penoso el trabajo
Dice vamos	Dice "vaya Vd."
Piensa en las personas y en el objetivo	Se preocupa sólo por el objetivo.

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO como ARTE	
Manténgase constante y sinceramente <b>interesada/o</b> por lograr el <b>bienestar</b> de su gente. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.	Cuando la <b>indisciplina invade un departamento</b> y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, <b>algo no marcha bien</b> en dicho departamento: <b>CORRIJA TALES ERRORES.</b>
Trate de conocer siempre qué es <b>lo que piensa su gente</b> . Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por qué de sus actos.	<b>No reprenda en presencia de otra/os</b> , excepto cuando la falta haya sido pública. <b>Nunca reprenda</b> a nadie si usted está <b>irritada/o</b> . Podría excederse en sus palabras.
<b>Después</b> de efectuar una reprensión, el / la jefe/a debe mantener su <b>conducta habitual</b> hacia el/la subordinado/a.	El <b>ejemplo</b> y la <b>buena voluntad</b> , tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.

### **3.3. CARACTERIZACIÓN DE LA FIGURA DE UN(A) LÍDER(EZA)**

Explicar cómo es que se caracteriza la figura del o de la 'líder(eza)', pasa por recuperar algunos planteamientos hechos ya desde diversos ángulos: político, sociológico, filosófico, económico y militar. Se trata de encontrar en ellos, algunos de los fundamentos que sustentan el perfil y la acción gerencial moderna.

#### **a) La perspectiva política**

Desde el campo de la ciencia política, la acción gerencial es un acto de gobierno y un ejercicio del poder. No cabe duda de que las técnicas de la dirección de organizaciones son esenciales, pero al mismo tiempo importa muchísimo el mando supremo de ellas. En el capítulo 7 de este texto abordaremos lo relacionado a la 'autoridad', enfocando también el ejercicio del 'poder'.

#### **b) La perspectiva filosófica**

Se trata de percibir e interpretar el liderazgo dentro del marco de la búsqueda activa de respuestas humanas básicas hacia la responsabilidad y el trabajo. Es evidente que el mismo ser humano tiene un carácter decisivo en la labor de conducción social; aunque para alguna/os, sólo unos cuantos sujetos han de tener ese don o esa vocación, mientras que para otra/os cualquiera puede tener esos dotes. La discusión al respecto tendrá siempre su fundamento filosófico.

#### **c) La perspectiva sociológica**

En el campo de la sociología, cabe mencionar toda la reflexión alrededor de los fenómenos de dominación y el liderazgo. La dominación implica la necesidad de la existencia de por lo menos dos actora/es: el/la dominador(a), y el/la dominada/o. Amba/os actora/es, en el mediano y en el largo plazo, tienden a buscar elementos para

hacer de la dominación un patrón de comportamiento. Es decir, amba/os buscan elementos para legitimar su posición dentro de la organización o de la estructura social en cuestión. El/la actor(a) que desempeña el papel dominador busca en la legitimación un elemento de permanencia dentro de su puesto (conservación de autoridad) dentro de la organización, o en la estructura social. Mientras que el/la actor(a) que desempeña el rol de dominada/o trata de buscar dentro del fenómeno de la misma dominación, elementos que le den un sentido a la posición que él o ella guarda dentro de la organización o de la estructura social (en ambos roles existe dinamismo en la búsqueda de sus posiciones). La legitimación, de esta manera y desde el punto de vista de dominador(a) y de dominada/o, incrementa las probabilidades de permanencia en el puesto dentro de la organización, o de la estructura social. La legitimidad de la dominación puede provenir de tres fuentes diferentes según Weber:

1. **La Racional.** Este tipo de dominación se basa en el establecimiento de normas y procedimientos legalmente instituidos.
2. **La Tradicional.** Dominación cuya base fundamental se encuentra en el devenir de las tradiciones, y del tiempo pasado.
3. **La Carismática.** Forma de dominación cuya base se fundamenta en las características particulares de las personas.

Estas diferentes fuentes generadoras de la dominación legítima, provocarían el surgimiento de tres tipos de autoridad:

**Autoridad Legal o Legítima.** Este tipo de autoridad proviene del derecho legal que alguien tiene para dar órdenes y exigir obediencia. Dentro de la organización se obedece a la norma y al derecho, representados por la posición jerárquica. La autoridad se confiere a la persona por quienes pertenecen a la organización.

**Autoridad Tradicional.** Esta forma de autoridad proviene de las tradiciones ancestrales. La autoridad la tiene el "señor", y es a él a quien se le respeta y obedece. Se obedece a la palabra emitida por el señor.

**Autoridad Carismática.** La autoridad se confiere al 'caudillo' por sus cualidades personales. Se obedece a las características de la persona, donde la santificación y la heroicidad son aspectos esenciales.

*Busquemos ejemplos, en nuestro contexto propio, de cada tipo de autoridad...*

<i><b>Autoridad Legal o Legítima</b></i>	<i><b>Autoridad Tradicional</b></i>	<i><b>Autoridad Carismática</b></i>

Dentro de la teoría de las organizaciones, los tres tipos de autoridad mencionados, responden a expectativas diferentes. Por ejemplo, la autoridad legal es ampliamente utilizada en cualquier tipo de organizaciones productivas. La autoridad tradicional ha venido bajando su perfil, al menos dentro de las organizaciones modernas, principalmente debido a la profesionalización de cuadros administrativos y el papel que el/la gerente profesional juega en las organizaciones. ***La autoridad carismática dentro de las organizaciones modernas incide fundamentalmente en la aplicación de teorías de liderazgo.***

Por las características que presenta este último tipo de ‘dominación’, se profundizará en su estudio. Por ***carisma*** ha de entenderse la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechicera/os, árbitros, jefa/es de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerza casi ‘sobrenatural’, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefa/e, guía o líder(eza).

De las aportaciones hechas por Weber al estudio del ‘poder social’, los conceptos vertidos sobre la dominación carismática resultan interesantes para poder comprender el liderazgo actual, esto es, la confianza personal, la corroboración de las cualidades (de jefa/e) por parte de los subordinados, el carácter emotivo (más que burocrático) del proceso de comunicación y la lealtad.

### **d) La perspectiva económica**

Desde la perspectiva de la teoría económica se ha creado un perfil **tradicional** con respecto al sujeto económico, visto éste como agente motriz del sistema capitalista. Dos valores son esenciales en el (viejo) liberalismo: el individualismo y la competencia. El individualismo se refleja en el interés egoísta que, traducido en apetito de lucro, mueve a la iniciativa privada. Produce tanto como puede, incitado por el impulso egoísta de acrecentar sus utilidades. Naturalmente, si el/la productor(a) fuese una/o sólo/o, estaría en condiciones de elevar esas utilidades sin medida, pero aquí interviene el segundo elemento del mecanismo: la competencia. Toda persona trata de emplear su capital de tal forma que su producto tenga el mayor valor posible. Generalmente, ni trata de promover el interés público ni sabe cuando lo está promoviendo. Lo único que busca es su propia seguridad, sólo su propia ganancia.

Sin embargo, el ejercicio totalmente libre e individual de la iniciativa privada y del incentivo de lucro han quedado sustituidos por la acción de organismos amorfos, sociedades anónimas, en las cuales el ‘espíritu de empresa’ del antiguo ‘capitán de la industria’, el famoso *entrepeneur* –mitad genio financiero y mitad pirata– está suplantado por la habilidad fría, impersonal y tecnificada de gerentes o profesionales que ni siquiera son propietarias/os de la empresa.

El día de hoy, dentro del marco de un ‘**desarrollo local**’, lo económico, junto con lo social construye un enfoque nuevo. Se trata de un enfoque de mucha participación local, de desarrollo endógeno, de construcción de una cultura emprendedora de calidad, de responsabilidad social, etc.

### **e) La perspectiva militar**

Por otra parte, en la literatura militar se encuentran elementos que podrían dibujar un perfil gerencial. En este contexto, la "visión estratégica" es lo determinante a la hora de ‘ganar la guerra’. El/la general (el/la estratega) es alguien que logra ubicar perfectamente al/la enemigo/a, movilizar coordinadamente sus tropas, identificar los puntos

neurálgicos de su oponente y por último, atacar sorpresivamente con rapidez y efectividad.

Con estos antecedentes se ha tratado de señalar los posibles orígenes de los atributos que bien podrían observarse en sujetos modernos encargados de conducir los destinos de una organización actualmente exitosa.

Al tipificar el liderazgo, en ocasiones y refiriéndose a una administración pública (especialmente la administración municipal), se identifican:

- ◆ La ‘persona orquesta’
- ◆ Grupo creativo–ejecución
- ◆ Equipos descentralizados
- ◆ Integración informal
- ◆ Formalismos–adaptativo
- ◆ Unión por consenso.

En el primer caso, la ‘**persona orquesta**’, corresponde a una administración donde el/la gobernante se encarga de la mayor parte de los asuntos, incluso sin respetar su exigencia de una toma de decisiones colegiada a través del cabildo. Esta persona orquesta puede manejar los principales asuntos del municipio, debido, talvez a que el municipio es pequeño, pero no siempre es el caso, también corresponde a un estilo de dirección propio de su idiosincrasia.

El **grupo creativo–ejecución** corresponde a un sistema administrativo donde el/la gobernante cuenta con un grupo de personas muy allegadas, que le apoyan y le señalan problemas y soluciones. La decisión final es tomada por el/la presidente municipal (alcalde(sa)). Este grupo creativo, puede formarse con personas que tengan algún cargo en el cuerpo administrativo o incluso con un grupo mixto, donde algunos son asesoras/es y otra gente de la línea. Lo importante es contar con un grupo de personas que analizan y resuelven los problemas.

Los **equipos descentralizados** operan bajo la creación de grupos que trabajan distinto tipo de problemas, donde el/la gobernante les permite actuar en un ámbito específico. Aunque muchas veces se da el caso de la consulta con el/la alcalde(sa) antes de actuar. La característica fundamental es que existe mayor interrelación para las/os subordinadas/os donde el mecanismo de integración suele ser distinto al de la jerarquía. Aquí, las unidades organizativas tienen gran autonomía, pero aun bajo sistemas de vinculación formal.

La **integración informal** corresponde a un sistema donde los esfuerzos se ligan, pero sin existir una reglamentación o un señalamiento expreso. En este caso, existen relaciones entendidas deseables para lo cual una unidad toma contacto con otra para realizar actividades que requieren esfuerzos conjuntos. La cooperación se entiende como algo natural y el equipo administrativo lo asume. Muchas decisiones son tomadas en forma conjunta. Para que este sistema exista se requiere de un grupo integrado, sea en forma previa –por amistad anterior– o bien por métodos aplicados como desarrollo organizacional.

El **formalismo-adaptivo** corresponde a una de las formas más novedosas que se dan en los municipios. En este caso existe un sistema formalizado, mediante el cual se lleva a cabo la mayor parte de las actividades, sin embargo existen algunas no previstas o situaciones que exigen modalidades distintas a las comúnmente empleadas, que son realizadas por los mismos cuerpos administrativos, sin respetar los mecanismos formales. En esta última orientación existe una gran preocupación por lo formal, pero se entiende que la realización de actividades es lo más importante.

La **unión por consenso**, se refiere a un sistema donde los esfuerzos no necesariamente están vinculados, pero se requiere integrar algunos de ellos. Sin embargo aquí no existe una propensión a colaborar como en el caso de la integración informal, por lo cual se hace necesario establecer mecanismos de negociación entre las unidades, incluso se requiere en ocasiones la participación de tercera/os que puedan servir como catalizadora/es de las opciones que se postulan.

Esta breve presentación de las orientaciones administrativas que se dan en la administración pública permite señalar varias cosas:

**Primero**, no existe una aplicación de la llamada administración clásica salvo en aspectos formales que muy poco se cumplen.

**Segundo**, las administraciones públicas han encontrado sistemas administrativos más acordes a los estilos de dirección de quienes las dirigen y a condicionantes diversas, como puede ser la variabilidad de las situaciones que enfrentan.

**Tercero**, no se puede, por ahora, establecer un juicio sobre la mejor o mayor efectividad de los estilos administrativos adoptados, sin embargo puede decirse que éstos hacen funcionar a los gobiernos en cuestión, y su éxito depende de elementos diversos que hacen viable una forma organizativa frente a otra.

El creciente énfasis de la década de 1990 es en la/os lídere(z)a(s) como **personas reales** que administran de una manera que busca consensos. En lugar de percibir al liderazgo como sinónimo de dictadura, esta versión lo percibe como **un arte más sutil y humano**. También rompe la barrera entre liderazgo y gerencia. Tradicionalmente, al menos en

teoría ambas han estado separadas. ‘Las personas están maduras para un **liderazgo inteligente**, comprensivo y personal, es decir, más bien deberían ser guiadas que administradas’. Puede ser que un(a) líder(eza) proponga una visión grandiosa; pero esto no tiene sentido a menos que se maneje dicha visión para lograr algo real. Si bien las visiones tradicionales del liderazgo tienden a la larga a concentrarse en la visión y el carisma, hoy en día el mensaje parece ser que este último ya no es suficiente para llevar a la/os líder(eza)s. Es decir, la/os líder(eza)s con fuertes personalidades tienen las mismas probabilidades de fracasar.

Ser líder(eza) radica en **facilitar la coordinación e integración a fin de hacer las cosas**. Su énfasis es en el/la líder(eza) como integrador(a) de sistemas corporativos. El/la líder(eza) es un tipo de palanca que se adapta, modifica, ajusta y reacomoda la tarea compleja y las interfases entre las funciones que impiden que se salga de alineamiento.

La/os líder(eza)s deben ajustar sus habilidades, experiencia y visión a un tiempo y lugar específicos. La/os líder(eza)s de hoy en día tienen que ser flexibles.

Saber cuándo dejar las cosas se ha tornado en parte integral de las habilidades del/de la líder(eza) moderna/o. Existen muchos ejemplos de líder(eza)s que permanecen en organizaciones y gobiernos muchos más allá de su utilidad práctica. **‘Las/los líder(eza)s, al igual que los productos, tiene un ciclo de vida.’** Algunas/os autoras/es identifican tres etapas en ello: entrada y experienciación, consolidación y decadencia, y estima que el ciclo de vida para las/los líder(eza)s es cada vez más corto.

*De todo lo planteado hasta el momento (Marco Teórico, Origen y Características de un(a) líder(eza), ¿cuáles son los tres aspectos que más le llaman la atención? ¿Por qué? (Aplicar ... ¿qué características mencionadas identifican en su realidad?....*

ASPECTO	¿POR QUÉ?

*Valorando las características de toda/os sus compañera/os de grupo, ¿quién presenta más y mejores características para ejercer liderazgo dentro del marco de este ‘grupo de especialidad’? ¿Por qué?*

---

---

---

---

---

---

---

Dentro del marco de una reflexión sistemática con promotora/es en un Proyecto de Salud Comunitaria de la Cruz Roja Nicaragüense (Ochoa y Van de Velde, 2003) se planteó la pregunta: **¿Qué hace que un líder sea eficaz?** *Le invitamos a reflexionar y discutir cada una de las características mencionadas a continuación.*

El o la líder(eza) eficaz es aquel o aquella que:

- Reconoce sus necesidades y sabe lo que quiere
- Sabe distinguir sus necesidades personales de las de los demás y sabe distinguir también lo que quiere de lo que quieren las y los demás
- Conoce las diferencias entre las necesidades reales y aquellas que han sido impuestas por su educación o que le sugiere su medio ambiente
- Posee un elevado nivel de energía
- Es capaz de entusiasmarse ante los desafíos
- Evalúa sus posibilidades de manera realista
- Actúa, pasa a la acción y asume riesgos
- Hace cosas adecuadas con la gente adecuada en el momento adecuado
- Es capaz de identificar claramente los recursos que existen en una situación y en lo que lo rodea
- Distingue bien los obstáculos que los demás ponen en su camino de aquellos impuestos por la situación
- Acepta que toda satisfacción es pasajera y en consecuencia, es capaz de dejarla sin amargura
- Es capaz de comprender claramente las exigencias de una situación (liderazgo situacional)
- **Ser asertiva/o**
- . . . .

Por la importancia de la penúltima característica (la última es la que indica que habrá otras que quedan sin mencionar en este momento), en el siguiente inciso incluimos una reflexión al respecto.

### **3.4. LIDERAZGO Y ASERTIVIDAD**

Para ilustrar la relación entre ‘liderazgo y Asertividad’, nos basamos en un texto escrito por C. Behrensen, el cual fue adecuado al contexto del programa de especialidad por Ramona Rodríguez y Herman Van de Velde.

Cuando se habla de liderazgo siempre se hace hincapié en aquellas actitudes y aptitudes que son significativas para el buen ejercicio del rol. Muchas veces se incorporan nuevos estilos y formas de poder delegar y aplicar ‘empowerment’. En este ámbito es importante hacerse la pregunta, justo por su ‘cobertura’ (nivel abarcador): **¿Qué es la asertividad en el trabajo?** Es importante desarrollar este aspecto para poder entender cómo hacer efectiva nuestra tarea como lídere(za)s en la actualidad.

La palabra asertividad se deriva del latín ‘asserere’, ‘assertum’, que significa ‘afirmar’. Así pues, asertividad significa ‘afirmación de la propia personalidad’, ‘confianza en una/o misma/o’, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente. Esto significa que en la práctica, **una persona asertiva** tendría que reunir las siguientes características:

- a)** Sentirse con libertad para **poder expresarse** de la manera más apropiada y según la situación. Esto nos remite a los estilos de liderazgo situacional que aprendimos: no son buenos ni malos, son funcionales o disfuncionales en relación con la situación, el contexto y la persona. Cuando una/o se expresa libremente, puede hacerle entender al/a la otro/a aquello que quiere transmitir de la forma más efectiva.
- b)** Su **comunicación** se hace efectiva, clara y con un buen feedback.
- c)** Tener **metas claras**. Sabe adónde va y aquello que quiere conseguir. Esto se llama **congruencia**. Está alineada con aquello que se quiere, y se implementan los recursos necesarios para establecer un lineamiento claro hacia esas metas propuestas.
- d)** Sabe que no siempre puede ganar, pero la importancia radica en el esfuerzo por llegar a sus objetivos. Si no es así, se toma el tiempo para reformular el camino y dirigir nuevamente nuevas estrategias para seguir. No se desalienta ante un fracaso, reformula, **‘re-significa’** y sigue adelante.

e) Establece una comunicación con ***un estilo delicado de discurso***, cuidándose, sin ofender al interlocutor. Estas características también se desarrollan en la negociación y resolución de conflictos (ver capítulo 6 de este mismo curso).

### **Algunos aspectos a tomar en cuenta en la construcción de la ‘asertividad’:**

- 1) Estar bien orientado hacia metas posibles, estableciendo claros lineamientos a seguir.
- 2) Desarrollar capacidades y habilidades comunicacionales, de autodominio, y desarrollo y adaptación al clima laboral, con disciplina y respeto hacia mí y hacia la/os otra/os.
- 3) Control de las emociones: Aspecto muy importante a la hora de definir situaciones. Tener en cuenta que la falta de control emocional genera malestar, retrasos y malos entendidos con nuestra/os jefa/es y compañera/os de trabajo.
- 4) Aprender a negociar: Desde que nacemos, negociamos diferentes cosas y con diferentes personas. En primer lugar en nuestra familia, luego en la etapa escolar y después en el ámbito laboral y personal e íntimo.

Es importante tener claro que la aserción no implica ni pasividad ni agresividad, y que la habilidad de ser asertiva/o proporciona importantes beneficios. Incrementa el auto-respeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en una/o misma/o. Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de la/os demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de una/o misma/o de afirmar nuestros derechos personales.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a la/os demás los propios mensajes expresando opiniones y mostrando consideración. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima.

*¿Quiénes son las personas en su ambiente que considera más ‘de conducta asertiva’?  
¿Por qué? Comparta con sus compañera/os de organismo. ¿Coincidieron? ¿Por qué sí o por qué no?*

---



---



---



---

### **3.5. ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA EN LA FORMACIÓN DE LÍDERE(ZA)S**

Ya que un(a) líder(eza) se hace, es indispensable enfocar su formación. He aquí algunos elementos a tener presente...

#### **3.5.1. ¿Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos o competencias?**

Muchos estudiosos del fenómeno de liderazgo, coinciden en opinar que la calidad del liderazgo a lo interno de la organización es un factor clave para la super-vivencia de la misma. Ahora, si observamos cómo se denomina ‘qué es lo que requiere desarrollarse en una persona para que pueda desempeñarse de manera efectiva como un(a) verdadero/a líder(eza)’, lo que a su vez incide en la calidad de su actuación, encontramos una gran variedad de términos y definiciones, aunque la esencia del contenido sea la misma. Los contenidos que presentamos bajo este inciso están basados en un artículo escrito por Ysel Valles León, quien menciona varios aspectos importantes desde un punto de vista conceptual y metodológico.

1. Atención mediante la visión, los autores la definen como ‘**construir una mira**’. Para elegir un rumbo, el/la líder(eza) debe desarrollar una ‘imagen mental’ en relación a un futuro deseable y posible para la organización. Esta imagen que se puede llamar **visión**, puede ser tan vaga como un sueño o tan clara como una misión. Es tener la imagen de una condición que sea más deseable y por supuesto que sea mejor que la situación existente. La visión debe articular una proyección de futuro realista, creíble y atractiva para la organización y para las personas que laboran en ella.

2. Antes de poder ejercer efectivamente su liderazgo, es necesario que el/la líder(eza) aprenda a **liderarse a sí misma/o** y desarrolle una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo (**autocontrol**). El/la verdadero/a líder(eza) es quien diseña y desarrolla acciones que le permitan **auto-educarse**, como ejemplo para que otras/os busquen a su vez desarrollarse y desempeñarse con mayor eficacia y calidad tanto a nivel personal como organizacional. Partiendo de esas ideas, se señalan algunos talentos y habilidades que deben desarrollar líderes(eza)s en los diferentes ámbitos de sus vidas:

\* Talentos y Habilidades **Personales**: incluye auto-confianza, auto-crítica, objetividad y firmeza.

\* Talentos y Habilidades de **Relación**: incluye comunicación, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, delegación y negociación.

\* Talentos y Habilidades de **Dirección de Equipos**: incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones institucionales.

El **dominio personal** es una disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente en nuestra visión personal, concentrar los esfuerzos, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente, por lo que constituye una piedra angular de las organizaciones inteligentes: su cimiento espiritual. Comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestras vidas al servicio de nuestras aspiraciones.

3. La habilidad o talento de **comunicación** y convencimiento: la capacidad del/de la líder(eza) para facilitar la construcción conjunta de significados por la/os miembro/os de una organización. Cuando un(a) líder(eza) facilita la construcción de ‘significados’ a todos los niveles de la organización, está creando una comunidad de aprendizaje, lo que a su vez contribuye a la eficacia de la misma. Referente a esto, puede decirse que realmente el/la líder(eza) debe ser un(a) comunicador(a) por excelencia, ya que es la comunicación la vía para unir y dirigir al grupo. Él o ella es el/la encargada/o de transmitir la visión al resto de la/os miembro/os de la organización, imprimiendo en esto **optimismo** y estimulándola/os para vencer los obstáculos, o – mejor todavía – de fomentar su participación activa en la construcción de la visión...

Para poder hablar de ‘asertividad’, necesariamente se tiene que tomar en cuenta valores relacionados con la comunicación como:

1. **Escuchar**: para poder identificar la voluntad del grupo.
2. **Empatía**: para comprender lo que la/os demás quieren.
3. **Curación**: saber poner remedio a los daños que sufren los demás.
4. **Conciencia**: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. **Persuasión**: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. **Conceptualizar**: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.

7. **Previsión:** habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. **Administración:** asumir el compromiso de administrar bien para servir a las necesidades ajenas.
9. **Crecimiento:** el líder confía en el valor de las personas y se compromete a desarrollarlo.
10. **Comunidad:** sensibilidad para construir una comunidad en la organización.

La/os líder(e)z(a)s, dentro del marco de su ‘asertividad’, también se destacan por poseer atributos esenciales y también muy relacionados con la comunicación:

1. **Competencia Técnica:** capacidad para el negocio y el dominio de una rama específica.
2. **Habilidades Conceptuales:** facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. **Dejar Huellas:** legar a la/os demás una trayectoria de resultados.
4. **Habilidades Sociales o Interpersonales:** Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar.
5. **Sensibilidad:** Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. **Juicio:** para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. **Carácter:** cualidades personales que definen quienes somos.

Las decisiones no pueden tomarse si antes no están precedidas por la reflexión callada, la toma de conciencia y la toma del pulso que se requiere entre un momento y otro, y la/os grandes líder(e)z(a)s poseen esta virtud para la reflexión... la/os líder(e)z(a)s tienen una gran capacidad de abstracción que les permite apartarse del ruido de los conflictos, sintetizar el todo, ver la aguja en el pajar, advertir, no el desorden provocado por el huracán, sino su origen... saber lo que late detrás de un problema, aprender que detrás de este hay una serie de constantes por resolver, porque para entender ‘las causas’ es preciso reflexionar, abstraerse, reconocer y mantener la calma en la aparente crisis... Gracias a la capacidad del/de la líder(e)z(a) para realizar todo esto es que se pueden desarrollar grandes planes, encontrar las mejores soluciones y visualizar lo que a simple vista la/os demás no logran ver...

4. **Pensamiento sistémico**. El pensamiento sistémico nos hace recordar continuamente que el todo puede superar la suma de las partes, y permite comprender el aspecto más sutil que tiene la organización inteligente: la nueva percepción que se tiene de sí misma/o y del mundo.

5. **Modelos mentales**. Son supuestos, hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de ver el mundo y actuar. Trabajar este aspecto comienza por ‘volver el espejo hacia adentro’, aprendiendo a evocar nuestras propias imágenes sobre el mundo, las que posteriormente haremos emerger hacia la superficie donde serán objeto de nuestro análisis. Incluye también la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde el cuestionamiento se efectúa a través de la persuasión y donde las personas exponen sus ideas al criterio de otros.

6. **Aprendizaje en equipos**. Este aspecto es vital, pues plantea que en la actualidad la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no es la persona, sino los equipos.

Acorde a todas estas ideas, pero ahora poniéndonos al otro lado para visualizar los obstaculizadores, se pueden identificar diferentes factores o pilares de nuestra educación, que han destruido la forma de concebir el liderazgo y el trabajo en equipos. Entre estos factores tenemos:

1. El estímulo de la competencia inter-personal antes que la cooperación.
2. Pensar más en los objetivos personales que en los objetivos comunes.
3. Vivir más en el ejercicio del poder que en la capacidad de influir.
4. Educadas/os más en “high-tech” (‘alta tecnología’) que en “human-side” (‘lado humano’).
5. Formadas/os más en la arrogancia que en la humildad.
6. Centradas/os más en actitudes egocéntricas que en el pluralismo.
7. Instruidas/os en el ‘aquí y ahora’ más que en el largo plazo y la dirección de nuestras vidas.
8. Educadas/os más en valores externos que en principios universales.
9. Educadas/os más en el modelo autocrático que en el modelo sinérgico.

### 3.5.2. El Enfoque de Competencias

Este enfoque lo retomamos de la página WEB: <http://www.iigov.org/iigov/pnud/taller/docu/docum9.htm>  
La acción de liderazgo, para ser efectiva, tiene que ver con determinados patrones de comportamiento. El hecho de comprender, analizar y poder desarrollar los recursos necesarios para el liderazgo, puede facilitar la aparición de **emprendedora/es sociales** que impulsen un proceso de transformación. Con este propósito es útil el enfoque de Competencias. Las ‘competencias’ son aquellas *características personales, que se demuestran a través de comportamientos, y determinan un desempeño excelente en una determinada actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura.* El perfil de competencias de un(a) Emprendedor(a) Social es la relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores, con la descripción de los comportamientos observables para cada característica, y que determinan el éxito en la ejecución de un rol de Emprendedor Social en una estructura y cultura.

Las ventajas de utilizar un modelo de competencias se concretan en:

- \* ***Se puede definir y concretar un perfil de competencias*** en función de los requerimientos concretos de cada sociedad, cultura, o rol social a desempeñar, utilizando para ello diferentes metodologías que dan objetividad al proceso. Podemos conocer con exactitud ‘qué recursos se requieren’ para desarrollar de forma excelente un rol determinado de Emprendedor(a) Social.
- \* ***Las competencias se pueden medir.*** Podemos conocer con exactitud los recursos que realmente tienen las personas y en qué grado se ajustan o no a los requeridos para desarrollar de forma excelente un rol determinado.
- \* ***Las competencias se pueden desarrollar.*** Existen técnicas y metodologías que permiten desarrollar ‘los recursos necesarios’ para ejercer el rol de forma eficaz.
- \* ***Las competencias permiten establecer políticas y sistemas de gestión de personas,*** orientados a potenciar los comportamientos de éxito para conseguir los resultados esperados.

Daniel Goleman ha desarrollado recientemente el concepto de ‘Competencias Emocionales’ sobre la base del concepto de ‘Inteligencia Emocional’. ***Inteligencia emocional*** es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de la/os demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que

mantenemos con la/os demás y con nosotra/os misma/os. Para Goleman, una **competencia emocional** es una *capacidad adquirida basada en la Inteligencia Emocional que da lugar a un desempeño superior en una actividad profesional.*

### **PERFIL DE COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR SOCIAL**

Para definir las competencias de un(a) emprendedor(a) social hay que tener en cuenta las características concretas del entorno y de la posición a partir de la cual va a actuar. En función del rol general descrito para un(a) emprendedor(a) social, que desde una posición de autoridad política, social, económica o cultural puede liderar un proceso de transformación, podemos realizar una aproximación al perfil de competencias requerido:

**Pensamiento Conceptual:** Es la habilidad de identificar en las situaciones relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Nivel requerido: Capacidad de crear **nuevos conceptos**. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para la/os demás.

**Búsqueda de Información:** Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el ‘escarbar’ o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Nivel requerido: saber usar **sistemas de información propios**. Poner en marcha personalmente sistemas que permiten recoger información de forma habitual. Hacer que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

**Auto-confianza:** Es el convencimiento de que una/o es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades), decisiones y opiniones.

Nivel requerido: llegar a **buscar retos o conflictos internos**. Disfrutar con los cometidos desafiantes. Buscar nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad.

**Orientación al Logro:** Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que una/o misma/o se ha marcado o cosas que

nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Nivel requerido: **asumir riesgos calculados.** Comprometer recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc.

**Responsabilidad:** Es asumir la responsabilidad por el desempeño personal.

Nivel requerido: **asumir una responsabilidad personal.** Se gana la confianza siendo fiable (se puede contar con él)

**Iniciativa:** Se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.

Nivel requerido: Anticipar a las situaciones en 1-2 años o más, actuar para crear oportunidades o evitar problemas *que no son evidentes para los demás*

**Integridad:** Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos

Nivel requerido: Actuar según sus valores, aunque no sea fácil. Admitir públicamente que ha cometido un error. Decir las cosas aunque molesten.

**Flexibilidad:** Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones y entre personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o encontradas, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Nivel requerido: Adecuar su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realizar cambios pequeños o temporales para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

**Empatía:** Comprender los sentimientos de los demás y sus puntos de vista y tener un interés real en sus preocupaciones.

Nivel requerido: Demostrar la habilidad para ver las cosas desde la perspectiva de la/os demás. Responder a los estereotipos estableciendo y apreciando la singularidad de las personas.

**Promoción de Cambios:** Iniciar o gestionar el cambio.

Nivel requerido: Ser adalid de los cambios. **Asumir una defensa pública de los cambios a pesar de la oposición.**

**Gestión de Conflictos:** Negociar y resolver desacuerdos

Nivel requerido: poner en marcha soluciones en las que toda/os ganan. Encontrar un objetivo común para todas las partes involucradas en el conflicto.

**Impacto e Influencia:** Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Nivel requerido: Usar cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utilizar una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en la/os demás, adaptando cada acción al/a la interlocutor(a) implicada/o. Utilizar experta/os u otras personas para influir.

**Liderazgo:** Inspirar y guiar a las personas y a los grupos

Nivel requerido: Comunicar una visión motivadora. **Definir una visión inspiradora que motiva a la/os demás a actuar.**

### **3.6. EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR: CONCEPTO Y UTILIDAD SOCIAL**

(fuente: <http://www.iigov.org/iigov/pnud/taller/docu/docum9.htm>)

Existen numerosas concepciones y teorías sobre liderazgo, algo que cada una/o de las y los participantes de este programa de especialidad ya lo pudo constatar en las páginas anteriores de este mismo texto. Por lógica, estas teorías llevan consigo normas y valores implícitos. Podemos sintetizar los diferentes modelos de liderazgo en dos concepciones básicas:

1. Influir sobre la comunidad para que se siga a un(a) líder(eza).
2. Influir sobre la comunidad para que ésta se enfrente sus problemas.

*¿Dónde se ubica un liderazgo **transformador**? ¿Por qué? \_\_\_\_\_*

---



---



---

Para realizar una función de liderazgo, se debe:

- \* **Establecer metas** que satisfagan las necesidades de la comunidad.
- \* **Clarificar y articular un sistema de valores** determinado.
- \* **Realizar un examen realista del entorno** para producir resultados socialmente útiles.
- \* **Gestionar el conflicto**, la negociación, y la diversidad de opiniones dentro de la comunidad

- \* **Desarrollar normas** acerca de la asunción de **responsabilidades** que **cohesionen** al grupo, organización o comunidad.
- \* **Mantener la tensión social** dentro de unos límites tolerables.

El liderazgo transformador no sólo satisface las necesidades de sus seguidora/es, sino que los eleva a un nivel moral superior. Esta concepción significa darle PODER a la gente ('empoderamiento) de un sistema social para enfrentar y progresar en los retos de adaptación que tiene planteada una sociedad. Es decir, facilitar un proceso de construcción de aprendizajes para abordar conflictos entre valores, o entre los valores postulados y los realmente existentes, de manera que pueda movilizarse el talento de la sociedad, con el propósito de conseguir un resultado socialmente aceptado y útil. Una estrategia de liderazgo destinada a realizar un trabajo adaptativo supone la existencia de condiciones y valores que estén en consonancia con las exigencias de una sociedad democrática.

En el contexto actual, con el incremento de la turbulencia, y en que cada vez más nos enfrentamos a situaciones donde no tenemos una respuesta preconcebida, el modelo de liderazgo clásico ya no es válido: "Yo soy líder aquí, déjenmelo a mí" es una respuesta que deja de funcionar.

Algunas realidades amenazan la existencia misma de una sociedad si las personas que la constituyen no se las descubren y se las encaran urgentemente por medio de las funciones sociales de clarificación de valores y de un examen realista de la situación. Este contexto requiere un nuevo modelo de liderazgo que induzca al cambio social y cultural. Para que efectivamente se produzca un proceso de cambio social y cultural, se requiere que la función de liderazgo movilice:

- \* Un **proceso de construcción de oportunidades de aprendizaje social**, tanto para definir los problemas como para instrumentar soluciones.
- \* Un **proceso de generación de propósitos**, de una visión, más allá de la mera supervivencia.
- \* Una **respuesta** a las nuevas presiones, con cierta deliberación y planificación.
- \* Un **proceso de evaluar** la realidad y clarificar valores: cerrar la brecha entre lo que es y lo que debería ser.

Todo sistema social implica alguna combinación concreta de valores y cierto nivel de conflicto entre ellos. Todo proceso adaptativo de cambio implica entonces cierto nivel de conflicto entre valores que se debe gestionar.

### **Aproximación al concepto de ‘SUPER-LIDERAZGO’**

El súper-liderazgo ([Carlos López](#)) es un enfoque derivado del liderazgo *tradicional* que busca propiciar las condiciones para que cada empleada/o de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que al sumarse al de la/os demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores. El liderazgo siempre ha sido una cuestión importante dentro de la vida humana, nadie duda de la importancia de tener buena/os lídere(za)s. La sociedad en general y las organizaciones en particular necesitan de lídere(za)s para progresar.

Dentro del mundo empresarial de hoy, globalizado y extremadamente competitivo, resulta de vital importancia la labor que realizan quienes están a la cabeza de las organizaciones, estos personajes por tanto deben, no sólo tomar resoluciones decisivas para las firmas, sino que se deben preocupar por generar en el resto de personas que las conforman una determinación tal que produzca la mayor eficiencia y los mejores beneficios para todos. De esto se trata ser un(a) líder(eza) exitosa/o. En este sentido queremos promover una concepción más moderna de un ‘super-liderazgo’: un liderazgo que no sólo lidera, sino promueve activamente la construcción de mayor y mejor capacidad de liderazgo, también en otras personas... El súper-liderazgo, debe ser un nuevo enfoque del liderazgo, que se basa principalmente en la motivación compartida como fuente de mejoras y cambios al interior de las organizaciones. Nos referimos a un liderazgo colectivo, participativo, basado en una motivación compartida, una identificación socio-cultural y construyendo constantemente el perfeccionamiento de una Cultura de Calidad.

La alternativa que plantea este enfoque es: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee dentro del marco de la construcción colectiva de oportunidades de aprendizaje que apunten a la mejora de la calidad de procesos y productos... Facilitar esto mismo sería tarea de un(a) ‘súper-líder(eza)’. Quien trabaja en este sentido, no lo consigue mediante la imposición sobre la/os demás debido a su nivel dentro de la estructura de la organización, tampoco porque su habilidad o su liderazgo innato sobresalga por encima de la/os demás, lo consigue mediante una labor de más bajo perfil que forja, que facilita, poco a poco la autodisciplina y el autocontrol en las personas que trabajan junto a él o ella, con lo cual logra que ellas se involucren más en sus trabajos, en los problemas que atañen a la organización, al equipo o al grupo, participan en su detección y en la formulación de soluciones, además alcanzan una gran dosis de iniciativa y por ende muchas se convertirán también en líder(e)za)s. Entonces, lo que logra el superliderazgo es inducir a la/os demás, sin imponérselo, a transformarse en sus propios líder(e)za)s, como primer paso en la construcción de también un nuevo ‘súper-liderazgo’.

Hay varios supuestos, que implica el ejercicio de este nuevo enfoque:

- Todas las personas se auto-dirigen en algún grado, pero no todas son auto-líderes eficaces.
- El auto-liderazgo eficaz se aprende.
- El auto-liderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.
- Las personas y el mundo que las rodean influyen entre si de manera recíproca.
- El/la líder(eza) es parte del mundo que rodea a las personas del organismo y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
- Una persona no puede dirigir a otra/os si no se dirige a si misma.

La importancia del nuevo enfoque radica en potenciar la auto-dirección que poseemos toda/os, transformándola en auto-liderazgo efectivo, que traerá mejores resultados que las labores o esfuerzos de un(a) líder(eza) carismático/a que trata de echar las responsabilidades mayores en su hombro y que permite muy poca participación de quienes la/o rodean, desconociendo que son ella/os quienes más están en condiciones

de detectar y solucionar problemas, ya que al fin y al cabo, son quienes los enfrentan directamente a diario.

El liderazgo no se desvirtúa con el súper-liderazgo, simplemente se apalanca. El nuevo enfoque también tiene sus ‘obstaculizadores’, la principal es la falta de confianza, en su propia organización, en las personas que la componen. Los factores que más pesan en el desarrollo de este nuevo enfoque es precisamente la confianza que se debe tener en las personas que laboran en la organización y la metodología de facilitación de **p**rocesos de **c**onstrucción conjunta de **o**portunidades de **a**prendizaje, de desarrollo que integra una **a**ctitud **e**mprendedora de calidad (Esta metodología, abreviadamente es denominada: “**PCOA\_acem**”). Otro obstaculizador importante suele ser la del tiempo y los recursos que se deben invertir para generar el auto-liderazgo en las personas, a veces no estamos dispuesta/os a ‘perder tiempo’ en ello.

Las ventajas o alcances que presenta el enfoque van desde lo personal, pasan por lo laboral (socio-económico) y trascienden el entorno del organismo. En lo laboral, la relación organismo-trabajador(a) cambia, se da una alta reciprocidad que beneficia a ambos. En lo personal, las personas que se auto-dirigen son por lo general más eficientes en sus trabajos, tienen mayores posibilidades de ascensos y de realización profesional, se sienten mejor. En lo trascendental, presentan mejores relaciones personales y familiares, lo cual enriquece a la sociedad en su conjunto.

Podría observarse que el concepto de ‘súper-liderazgo’ no es el más adecuado. En este contexto lo retomamos porque se usa frecuentemente en la literatura relacionada. Lo que pretendemos indicar es que lo ‘súper’ se refleja en la calidad ‘integradora’ (implicación aprendedora) de la ejecución del liderazgo, en la calidad de saber compartir, de verdad.

### **3.7. FUNCIONES DEL LIDERAZGO**

Para finalizar este capítulo sobre ‘liderazgo’ queremos enfatizar explícitamente su rol, sus funciones. En este sentido, el/la líder(eza) juega **un papel protagónico** en la elección e implantación de las estrategias para lograr la calidad y la competitividad a partir de un análisis del sector y de la organización, así como de sus características personales para propiciar la innovación y el compromiso de las personas. Teniendo en cuenta esto, el punto clave de las funciones de un(a) líder(eza) es lograr la dirección de los recursos (humanos, materiales y financieros) hacia el logro de las metas, en función del desarrollo personal, comunitario y organizativo en este mundo de competencias globales.

**Funciones básicas de un liderazgo:** (Ochoa y Van de Velde, 2003)

- **Facilitar** un proceso de construcción permanente de **Visión compartida** del trabajo a desarrollar.
- **Planificar, dirigir, delegar, controlar y evaluar.**
- **Identificar** lo táctico y lo estratégico, compartirlo y consensuar metodologías de trabajo que parten de un enfoque ‘PCOA-acem’ (procesos de construcción colectiva de aprendizaje, que integran una actitud emprendedora de calidad).
- **Dirigir y facilitar el debate del grupo y la toma de decisiones**, para ello es indispensable planificar una agenda, ofrecer a toda/os la oportunidad de participar por igual, formular preguntas apropiadas, liderar con la diversidad cultural, resumir el debate y propiciar el consenso.
- **Preparar a otra/os en el trabajo**, en el proceso diario de ayudar a otra/os que reconozcan las oportunidades para mejorar su desempeño.
- **Investigar**, buscar información, monitorear, dar seguimiento, ...
- **Asesorar**, ayudar a otra/os con sus problemas personales – en la medida que lo aprecia – que afectan su desempeño laboral.

Como se planteó en el listado anterior, la primera función básica a cumplir por un(a) agente de desarrollo local, como líder(eza) es **FACILITAR**. Para poder hacerlo se deben cumplir algunas condiciones:

- \* Ser capaz de ganarse la confianza de las personas con quienes trabaja.
- \* Ser capaz de construir su autoridad ante estas mismas personas.
- \* Saber impulsar las acciones con claridez en cuanto a lo que se pretende lograr.

- \* Saber fomentar un ambiente propicio:
  - ser flexible
  - ser pertinente en aclaraciones posibles
  - saber comunicarse con la gente (saber escuchar y expresarse con claridez)
- \* Saber negociar y construir conjuntamente caminos hacia el consenso y la concertación.
- \* Saber incidir en la distribución equitativa de liderazgos constructivos.
- \* Saber promover una participación amplia y activa.
- \* Ser creativa/o.
- \* No sustituir a las personas.
- \* Saber promover una cultura de calidad.
- \* “**No perder el tiempo, ni hacer perder el tiempo**”.
- \* ...

En resumen: **no dificultar, sino facilitar**. En este sentido, ser agente de desarrollo local, en primer lugar es un asunto de ACTITUD, en sus tres componentes: **sentimientos**, **conocimientos** y **conducta**. Es una actitud, en este caso ante el desarrollo local, lo que implica una actitud ante si misma/o, ante la/os demás, ante la naturaleza, es... SENTIR, PENSAR y ACTUAR.

**Sentir** porque un(a) agente de desarrollo local es persona, es gente que se compromete con un proceso de cambio y de mejora, comparte con la gente, comprende desde adentro, sabe animar porque se siente animada/o.

**Pensar** porque un(a) agente de desarrollo local es un(a) profesional con alta capacidad técnica para asesorar oportunamente y dentro del marco de una visión inicial clara de las posibilidades de desarrollo futuro. El o la agente de desarrollo local es capaz de trazar objetivos estratégicos, a mediano y a corto plazo.

**Actuar** porque tiene que ser un(a) líder(eza) con capacidad de negociar, de consensuar, de escuchar. Debe de tener una habilidad para llegar a acuerdos, ser creativa/o en la formulación de propuestas de consenso o, más bien, en las formas de lograr que la gente las formule. El o la agente de desarrollo local es capaz de desarrollar las actividades de acuerdo a los planes elaborados, pero con la suficiente flexibilidad y creatividad para adecuarse a las necesidades particulares del contexto.

El o la agente de desarrollo local, la o el líder(eza) debe ser especialista en:

- . Investigación – desarrollando y practicando curiosidad constructiva y propositiva
- . Información – estando al día...
- . Formación – identificando necesidades de formación, buscando y encontrando alternativas, facilitando la construcción conjunta de oportunidades de aprendizaje
- . Asistencia Técnica – en proyectos específicos...

El o la agente de desarrollo local debe ser un(a) estudiosa/o, un(a) excelente gestor(a), un(a) identificador(a) y conocedor(a) de recursos, un(a) magistral comunicador(a), alguien que convence... Además alguien que se compromete con la comunidad.

Por todo lo anterior, una ACTITUD facilitadora efectiva de un(a) agente de desarrollo local implica:

- . Responsabilidad **consigo misma/o**: auto-preparación para todo, vivir con integridad, buscando continuamente su propio empoderamiento, la pro-actividad de sus acciones y la construcción de su 'yo' (autoestima) de manera integral.
- . Responsabilidad **como profesional**: construyendo y manteniendo un alto grado de actualización, desarrollando actividades profesionales dentro de los límites éticos del contexto.
- . Responsabilidad **con los grupos meta**: manteniendo como prioridad el bienSER (lo que es más que un bienESTAR) de la gente, conjugando los intereses personales y sociales.
- . Responsabilidad **con la/os colegas**: contribuyendo al desarrollo profesional de compañera/os de tarea, compartiendo sus experiencias.
- . Responsabilidad **social**: sopesando el impacto de sus acciones, sea por 'comisión' o por omisión, sobre el bienSER, no sólo del sistema 'grupo meta', sino también sobre los demás sistemas sociopolíticos, culturales y ecológicos.

Para finalizar este perfil del rol de un(a) líder(eza), es necesario hacer énfasis en la necesidad que un(a) agente de desarrollo local desarrolle una '**cultura de calidad**', buscando activamente en todo lo que se hace la excelencia personal, inter-personal y grupal, mediante la eficiencia y eficacia. Profundizaremos al respecto en el curso 7.2.

Para finalizar el capítulo, hacemos hincapié en el rol, en la importancia que tiene un liderazgo de 'alta calidad'.

## **EL ROL DE UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ‘EMPRESARIADO SOCIAL’, DE UN SÚPER-LIDERAZGO**

Según esta perspectiva, la actividad del liderazgo implica una actividad de transformación, y sólo puede hablarse de liderazgo cuando se producen cambios asimilables a los que producen emprendedor/es en los mercados económicos.

Toda/os la/os emprendedor/es, realizan las siguientes funciones:

(fuente: <http://www.iigov.org/iigov/pnud/taller/docu/docum9.htm>)

- \* Indagan la realidad, están atenta/os al entorno y desarrollan una visión de la oportunidad que representa un beneficio para una organización o comunidad.
- \* Asumen responsabilidad y por lo tanto riesgos.
- \* Movilizan, coordinan y transfieren responsabilidad y compromiso a equipos, redes de personas y organizaciones para que aporten el talento, y los recursos necesarios para producir el cambio y así conseguir la visión.

Es decir, un(a) emprendedor(a) social es aquel(la) que con su acción es capaz de ser catalizador del cambio para mejorar los resultados de la acción social, siendo estos significativos para la comunidad.

La diferencia entre emprendedor(a) y gerente o administrador(a), es la misma que existe entre aquella persona que desarrolla una función de (súper-)liderazgo y aquella que únicamente desarrolla una función de autoridad administrativa:

Rol de gerente como autoridad administrativa	Rol de emprendedor(a) como súper-liderazgo
. Responde y es víctima de su contexto	. Domina, parte de y usa el contexto
. Administra en su ámbito de responsabilidad	. Innova e incluso más allá de su ámbito de responsabilidad
. Conserva el orden establecido	. Desarrolla el orden establecido para perfeccionarlo
. Se concentra en sistemas y estructuras	. Se concentra en las personas y en las tareas
. Se vale del control y aprovecha el poder dado por su autoridad formal	. Inspira confianza que le otorga la autoridad construida y con valor informal
. Tiene una visión a corto plazo	. Tiene una visión a largo plazo
. Pregunta cómo y cuándo	. Pregunta qué, por qué y para qué
. Conducta imitativa	. Conducta original
. Quiere cumplir con lo establecido	. Quiere hacer lo que se debe hacer, establecido con anticipación o no
...	...

Es válido volver a analizar las 'Funciones de una persona facilitadora'  
Curso 1.1. 'Facilitación de Procesos'.

***Para la reflexión:***

\* *¿A qué características, necesariamente, debe de responder un(a) 'súper-líder(eza)'?*

\* Con base en lo estudiado en este capítulo, escoge una situación particular de su contexto laboral. Haga un análisis de cómo se ejerce el liderazgo. Identifique aspectos positivos y aspectos negativos, con sus consecuencias respectivas. Elabore un plan de acción, incluyendo su objetivo y cronograma, para superar la calidad en el ejercicio del liderazgo en dicha situación.

## 4. Instrumentos de diagnóstico del funcionamiento de un equipo de trabajo

En este capítulo les presentamos posibles indicadores e instrumentos para el desarrollo de un diagnóstico de procesos relacionados con ‘dirección: motivación, liderazgo y trabajo en equipo.’ No pretendemos presentar formatos acabados, ni por su contenido, ni por su forma. Son ejemplos a analizar y a mejorar, a adecuar al contexto propio de cada organismo, de cada situación. Y lo ideal sería que en el proceso de adecuación, o de construcción de nuevos instrumentos, participe el cien por ciento de las personas involucradas. Así la elaboración de los mismos ya sería un primer paso del propio diagnóstico y de concienciación sobre una experiencia compartida a nivel de equipo.

### **4.1. CUALIDADES DE UN(A) LÍDER(EZA) PUNTO DE PARTIDA PARA FORMULAR INDICADORES**

En la siguiente tabla se encuentra valiosa información para construir un sistema de indicadores, como punto de partida para la elaboración de instrumentos de valoración de la cualidad de un(a) líder(eza)...

<b>CUALIDADES DE UN(A) LÍDER(EZA)</b>	<b>CONOZCA A SU GENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Conoce perfectamente su trabajo</b> y tiene completo dominio de todo lo que supervisa.</li> <li>* Usa con preferencia su <b>habilidad para dirigir</b> y no su autoridad para mandar. Explica no solamente cómo deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen.</li> <li>* Da órdenes e <b>instrucciones claras</b> y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>¿QUÉ CONOCE USTED DE CADA MIEMBRO/O DE SU EQUIPO?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nombre completo</li> <li>* Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene</li> <li>* Edad</li> <li>* Lugar de nacimiento</li> <li>* Estado civil</li> <li>* Número de hija/os y datos de ella/os</li> <li>* Tiempo de servicio</li> <li>* Aficiones e intereses</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>No repite sus órdenes por sistema</b>, por revelar flaqueza y falta de seguridad</li> <li>* <b>No grita.</b> Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.</li> <li>* Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de su gente y lo juzga honestamente</li> <li>* Aprecia y <b>reconoce el esfuerzo</b> y la superación en el trabajo.</li> <li>* Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona.</li> <li>* Demuestra un <b>interés personal por cada una/o</b>, es leal con toda/os, tanto con ‘subordinada/os’ como con los superiora/es. Asume las responsabilidades</li> <li>* <b>No culpa a otra/os.</b> Está dispuesta/o siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario.</li> <li>* <b>Cumple sus promesas</b> lo antes posible y no promete lo que no puede dar.</li> <li>* <b>No tiene prejuicios</b> y está siempre predispuesta/o a oír las explicaciones de otra/os, procurando comprender sus puntos de vista</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DIGA DE ENTRE SU GENTE QUIEN ES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* El/la más instruida/o</li> <li>* El/la más entusiasta</li> <li>* El/la más inteligente</li> <li>* El/la más alegre</li> <li>* El/la más querido por los demás</li> <li>* El/la de más confianza</li> <li>* El/la de mayor edad</li> <li>* El/la que más coopera</li> <li>* El/la que trabaja con más rapidez</li> <li>* El/la que tiene más deseos de superación</li> <li>* El/la que tiene más prestigio</li> <li>* El/la que tiene mejores posibilidades para ser recompensado</li> <li>* El/la que lleva más tiempo en la empresa</li> <li>* El/la que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.</li> </ul>
<b>APRENDA:</b>	
<p>A conocer el carácter de su gente.  A distinguir entre el/la fuerte y la/el débil.  A conocer la persona que responde: a la razón, a la fuerza y al afecto.</p> <p>CONOCER, COMPRENDER Y GUIAR A SU GENTE ES DEBER DE TODO LIDER.</p> <p>UNA ORDEN NO TIENE VALOR SI NO SE VIGILA SU CUMPLIMIENTO.</p> <p>SIEMPRE QUE UNA ORDEN PUEDA SER MAL INTERPRETADA PUEDE ESTAR SEGURO DE QUE SERA MAL INTERPRETADA.</p>	

### ***¿Por qué es tan difícil hacer un análisis del liderazgo?***

Esta es la pregunta que se plantea en el Módulo 8 (2004, 50-56, 157-158) del Curso de Postgrado sobre ‘Liderazgo Universitario’ de la UNLP (Universidad Nacional de La Plata) de Argentina. A continuación retomamos las reflexiones relacionadas, presentando la temática de liderazgo de tal manera que se puedan descubrir los factores que contribuyen a su complejidad. Para empezar se reconoce la existencia de varios problemas de definición y análisis.

#### PROBLEMA 1: IDENTIFICACIÓN DEL/DE LA ‘LIDER(EZA)’

Cuando empezamos a analizar la conducta de liderazgo, ¿con qué punto de referencia utilizamos el término *líder(eza)* o *dirigente*?

Supongamos que una organización es como un equipo de fútbol, conformado por:

- (1) la/os propietaria/os del equipo;
- (2) un gerente general contratado por la/os propietaria/os;
- (3) uno o más cargos administrativos por debajo del gerente general, encargados de los asuntos básicos de administración del equipo;
- (4) un(a) director(a) técnica/o;
- (5) otra/os entrenadora/es auxiliares encargados de especialidades varias tales como el ataque, la defensa y los saques;
- (6) uno o más capitanes de equipo elegidos por los jugadores o nombrados por el/la entrenador(a) técnico/a;
- (7) un mediocampista que decide las jugadas;
- (8) representantes de los jugadores si estos están sindicalizados; y finalmente
- (9) los ‘líderes informales’ que surgen entre los jugadores.

Si se decide analizar el ‘estilo de liderazgo’ en relación con el rendimiento del equipo, ¿el estilo *de quién* analizaríamos? ¿A cuál líder(eza) se analizaría?

Obviamente, la organización en general no podrá funcionar bien a menos que el liderazgo *a todo nivel* alcance algún estándar mínimo de efectividad. La búsqueda del ‘liderazgo’ es, en cierto sentido, una búsqueda de aquellas características o de aquellas conductas que definen esa actuación sobresaliente y que requieren del/de la ‘subordinado/a’ un esfuerzo extra de su parte. Por consiguiente, a menudo resolvemos el dilema de ‘quién es el líder(eza)’ diciendo que queremos que *todo mundo* en la

organización se aproxime a algún modelo ideal de buen liderazgo. A menudo, también, asumimos que ese ideal existe y que existen características o conductas universales de liderazgo que permitirían que cada cargo administrativo fuese más eficiente. Este supuesto, como se verá más adelante, es muy cuestionable.

#### PROBLEMA 2: ¿CUÁL ES EL ALCANCE DE LA INFLUENCIA DEL ‘LIDERAZGO’?

¿A qué se refiere el liderazgo, a la *influencia* directa y personal que puede tener un(a) líder(eza) en sus subordinada/os o a la habilidad para influir en alguna forma, *en todos los cargos* y niveles que están bajo un(a) líder(eza), o un dirigente, aunque para hacerlo no tenga que ser por influencia directa? ¿Cómo se debe medir a un alto ejecutivo, por la forma como pueda dirigir a sus vicepresidentes o por la efectividad de toda la organización? Esta pregunta es importante porque una característica básica del alto ejecutivo debe ser su habilidad para *seleccionar* dirigentes, de menor jerarquía, eficientes y no su capacidad real para manejarlos.

#### PROBLEMA 3: ¿CUÁL ES EL CONTEXTO CULTURAL?

Un tercer dilema es que una definición de ‘buen liderazgo’ refleja, por lo general, el contexto histórico, social y cultural dentro del cual se hace el análisis. Lo que se considera ‘buen’ liderazgo no sólo refleja conceptos sobre la naturaleza humana, sino también la ideología política y las circunstancias socioeconómicas bajo las cuales se da ese comportamiento. *Sólo falta recordar que hay un libro donde se recolectan más de 250 definiciones diferentes del concepto ‘democracia’, un concepto muy relacionado con ‘calidad de liderazgo’.* El liderazgo es en buena parte un fenómeno cultural y se debe analizar dentro de su contexto cultural, político y socioeconómico.

#### PROBLEMA 4: ¿CUÁL ES LA TAREA?

Aún si pudiéramos analizar el liderazgo, tendríamos que considerar los cambios que esa situación puede suplir con el tiempo y aceptar que una vez más, tenemos que confiar en

la habilidad y flexibilidad del/de la líder(eza) para diagnosticarla. Por ejemplo, un(a) gerente técnica/o puede decidir inicialmente que quiere ejercer un liderazgo participativo con un grupo de diseño. Más tarde, sin embargo, la presión del tiempo resultante, por ejemplo, de la aparición de nueva competencia en el mercado puede obligarlo a ejercer un estilo de liderazgo mucho más autocrático para ahorrar tiempo y sacar un producto al mercado más rápidamente. La/os 'subordinada/os' puede que estén dispuesta/os, en vista de las circunstancias, a aceptar ese estilo autocrático y es posible también, que sean mucho más eficientes a pesar de que ya no tienen tanta participación en la toma de decisiones *si* entienden, desde luego, que el cambio de estilo está basado en una decisión racional.

**PROBLEMA 5: ¿CUÁL ES LA ETAPA DE DESARROLLO (de la relación) ENTRE EL/LA LÍDER(EZA) Y SUS SUBORDINADA/OS?**

El quinto y último problema en la definición del liderazgo se deriva de la observación común de que una conducta de liderazgo apropiada y efectiva varía en función de la medida en que el/la líder(eza) y subordinada/o han aprendido a trabajar junta/os. El estado de desarrollo del grupo, así como la madurez de la relación líder(eza)-subordinada/o, impone limitaciones y oportunidades al comportamiento del/de la líder(eza). Por ejemplo, un grupo nuevo con un líder nuevo, confrontado con una tarea que nunca han realizado, puede requerir mucho más ayuda y mucho más comportamiento autocrático por parte del líder que un equipo que ya hace bastante tiempo está conformado y que puede tomar casi todas las decisiones sin que el líder(eza) esté presente.

***La identificación de los problemas mencionados, permite ir visualizando un MARCO DE DIAGNÓSTICO PARA EL ANÁLISIS DEL LIDERAZGO***, ya que para poder manejar la complejidad inherente en el análisis del liderazgo, se necesita descomponerlo en un número de componentes que sirvan de guía para revisar la teoría e investigación sobre liderazgo:

Percepción EXTERNA (desde afuera):

1. Una imagen ‘objetiva’ del/de la líder(eza) en términos de sus características inherentes, determinantes, predisposición de personalidad y otras propiedades medibles, que pueden ser más o menos estables en la persona.
2. Las características del/de la subordinada/o.
3. Las características de la tarea y la situación contextual.

Percepción INTERNA, Desde el/la líder(eza) hacia ‘sub-ordinada/os

Cómo percibe /la el líder(eza) a sus subordinada/os, cómo percibe la tarea y su contexto, cómo se percibe a si mismo en relación con la tarea y con sus subordinada/os.

La suma total de esas percepciones constituirán el diagnóstico que la/el líder(eza) hace de toda su situación y es a partir de este diagnóstico, hecho consciente o inconscientemente, que la/el líder(eza) decide qué es lo que tiene que hacer. El diagnóstico puede ser supremamente intuitivo o puede ser uno al cual se llega sistemáticamente en virtud del examen consciente de varios factores. **El comportamiento real del/de la líder(eza) es entonces el resultado conjunto del diagnóstico y de la predisposición real del líder, que nos previene sobre el hecho comúnmente observado de que entre lo que el líder tiene intención de hacer y lo que en verdad hace puede haber mucha diferencia.**

El comportamiento real conlleva entonces a resultados que afectan al/a la subordinada/o, la tarea y las características del/de la líder(eza) en situaciones futuras.

Dentro de esta concepción, se hace una redefinición de liderazgo como una **relación** entre el/la líder(eza), sus seguidora/es y las características situacionales de la tarea y no como, únicamente un conjunto de características correspondientes al líder o a la lidereza. Vean también el esquema sobre ‘roles asignados a las y los diferentes actoras/es’ en la página 86 de este mismo capítulo. Se observará cómo conjugan en la realidad social la ‘subjetividad’ y la supuesta ‘objetividad’, cómo ***la subjetividad es parte (fundamental) de la objetividad.***

## 4.2. INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Dentro del marco del desarrollo oportuno de ‘liderazgos’ (ejerciendo un súper-liderazgo), es importantísimo el trabajo en equipo.

### NIVEL DE APLICACIÓN DE PRINCIPIOS BÁSICOS

Los **principios básicos de la acción de grupos**, constituyen parte de las metas del grupo (realizar acciones positivas). Estos principios no se pueden aplicar de manera rígida ni de una sola vez, es un proceso en construcción permanente. Es interesante y necesario ver en qué medida hemos logrado, en nuestro grupo dentro del marco del Proyecto que estamos trabajando, la aplicación de cada uno de estos principios. El siguiente instrumento es un ejemplo de una herramienta que nos puede ayudar. Podemos anotar nuestra valoración en una escala de 1 (muy poco desarrollado) a 5 (totalmente desarrollado) a la par de cada principio.

*Hagamos el ejercicio pensando en nuestro equipo de trabajo en el organismo donde laboramos (primero personal en plenaria al analizar brevemente cada principio, después socializando en pequeños grupos a nivel de su organismo).*

<b>Principios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ambiente</b>, el grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, que contribuya a la participación, a la oportunidad y la cooperación de todos los/as miembros/as.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Confianza</b>, las relaciones deben ser cordiales, amables, de aprecio y colaboración. Una de las finalidades del grupo es lograr buenas relaciones interpersonales y mayor rendimiento del grupo.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Liderazgo distribuido</b>, todo grupo requiere una conducción que facilite tareas y fortalezca el logro de sus objetivos. Esa conducción debe ser accesible a todos/as los/as miembros/as con el fin de que todos/as desarrollen sus capacidades y se favorezca así la acción y capacidad del grupo.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Claridad en la formulación del objetivo</b>, los objetivos deben establecerse y definirse con la mayor claridad posible y con la participación directa de todos/as de manera que se incremente la conciencia colectiva. Cuando los objetivos responden a las necesidades de los/as miembros/as y éstos han participado en su formulación, el grupo se siente más unido y trabaja con mayor interés.</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Flexibilidad</b>, el trabajo debe ser desarrollado tal como se planificó, pero el surgimiento de nuevas necesidades o circunstancias puede ocasionar modificaciones o adecuaciones de los métodos y procedimientos ya establecidos. En el grupo debe existir una actitud flexible que facilite la adaptación constante a las nuevas necesidades</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Consenso</b>, el grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea que evite los antagonismos, la polarización, los bandos y que permita llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo entre miembros/as.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comprensión del proceso</b>, debe prestarse atención no sólo al tema que se está tratando sino también a lo que ocurre en el grupo, en el transcurso de la tarea: roles que desempeñan, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar los problemas, resolución de conflictos. Todo esto favorece la participación efectiva y oportuna, facilita el logro de los objetivos y permite apoyar a los que más lo necesitan.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Evaluación continua</b>, el grupo necesita saber si su trabajo responde a los objetivos propuestos. Para esto debe evaluar continuamente para conocer los avances y efectuar oportunamente los cambios necesarios.</li> </ul>					

## ANÁLISIS DE LA EFICACIA DEL EQUIPO

Este análisis presume el establecimiento previo de los criterios (idealmente de manera muy participativa) que contribuyen a la eficacia del equipo de trabajo, por ejemplo: finalidad, intereses, reivindicaciones, participación, emociones, influencia, liderazgo, contenido, procedimiento, desacuerdos, apoyo.



*Apliquemos el siguiente instrumento en función de valorar la eficacia de nuestro equipo de trabajo (en el organismo). Cada participante elige la cifra que mejor corresponde a su percepción para cada uno de los criterios. Después, en grupo (a nivel de organismo), se intercambian las percepciones y se identifican los puntos que deben ser mejorados para lograr una (todavía) mayor eficacia en el futuro. Intercambiamos hallazgos en plenaria.*

<b>INEFICACES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>EFICACES</b>
Las finalidades del grupo son vagas e implícitas, no están claras.	Finalidades (-) 1 2 3 4 5 (+)	Finalidades claras y explícitas, aprobadas por las y los miembros del grupo
Intereses no compartidos, distracción e interrupción frecuente	Intereses (-) 1 2 3 4 5 (+)	Intereses compartidos que garantizan una atención colectiva permanente
Deseos y necesidades no expresadas	Reivindicaciones (-) 1 2 3 4 5 (+)	Deseos y necesidades expresadas
Participación dominante de algunos/as, una mayoría que es pasiva	Participación (-) 1 2 3 4 5 (+)	Contribuciones de todos/as
Sentimientos escondidos	Emociones (-) 1 2 3 4 5 (+)	Se expresan los sentimientos
Algunos/as ejercen el poder, sin escuchar a la mayoría	Influencia (-) 1 2 3 4 5 (+)	La mayoría ejerce su influencia e incide en el quehacer del grupo
Asignado desde afuera, sin reconocimiento interno	Liderazgo (-) 1 2 3 4 5 (+)	Distribuido en aquellos/as que de verdad manejan el asunto y reconocido por todos/as
Contenidos vagos y muchas veces distractores	Contenido (-) 1 2 3 4 5 (+)	Exacto, claro y correspondiente
Sin fijar	Procedimiento (-) 1 2 3 4 5 (+)	Claro y aprobado
Imprecisos y sin aceptación, más bien impuestos	Roles (-) 1 2 3 4 5 (+)	Cada unos/as tiene su rol y funciones definidas
Los desacuerdos llevan a conflictos que no se logran superar, papel destructivo	Desacuerdos (-) 1 2 3 4 5 (+)	Fomentados desde una actitud crítica constructiva, promueven el desarrollo
El grupo no apoya a sus miembros/as	Apoyo (-) 1 2 3 4 5 (+)	Los/as miembros/as se sienten protegidos/as por el grupo

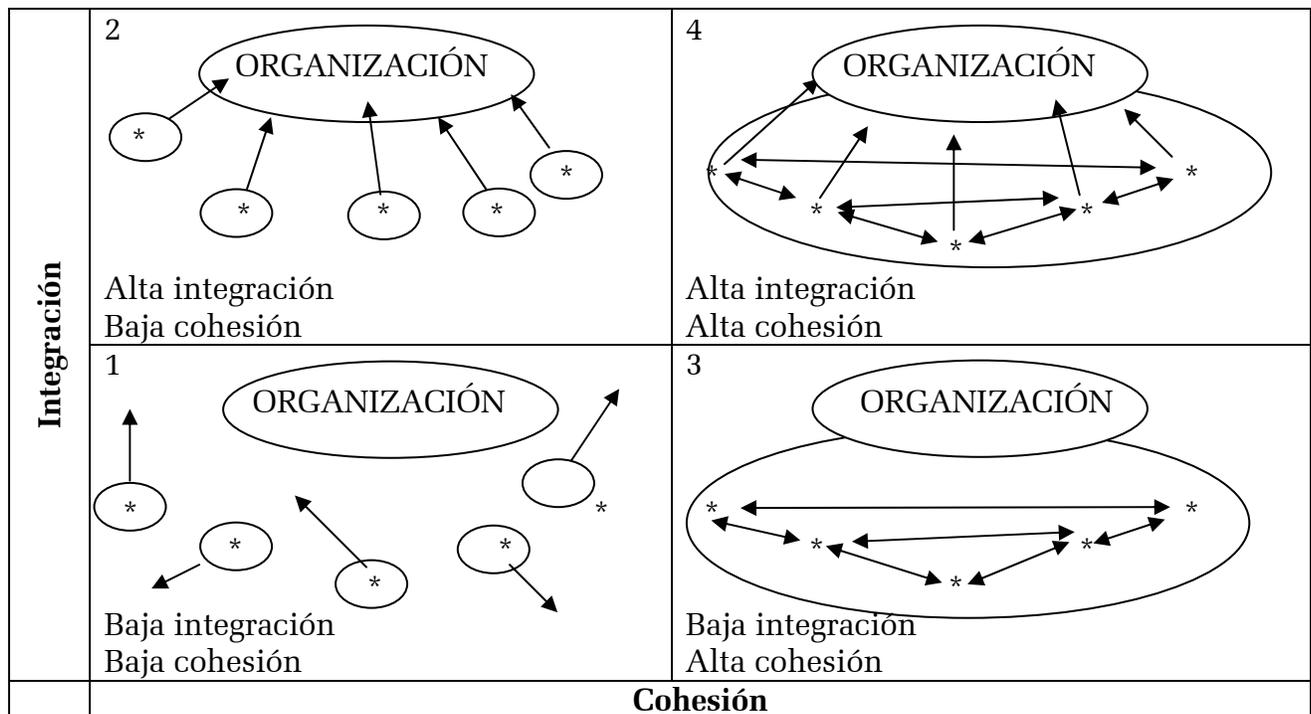
## ANÁLISIS DE LA COHESIÓN E INTEGRACIÓN DEL EQUIPO

Este análisis permite conocer hasta qué punto los objetivos del equipo y de sus miembros/as se integran a los objetivos de la institución, así como conocer el grado de unión entre miembros/as y cómo se expresa en las interrelaciones, comprensión y cooperación interpersonal.



La **integración** indica hasta qué punto los objetivos del equipo o del grupo y de sus miembros se integran a los objetivos de la organización, del proyecto o de la institución. La **cohesión** es el grado de unión que existe entre los miembros del equipo, y se expresa en términos de interrelación, comprensión y cooperación interpersonal. Una técnica común para ‘medir’ y valorar la cohesión de un grupo en función de una determinada tarea es el SOCIOGRAMA (ver técnica en el curso 1.1. sobre ‘Facilitación de Procesos’).

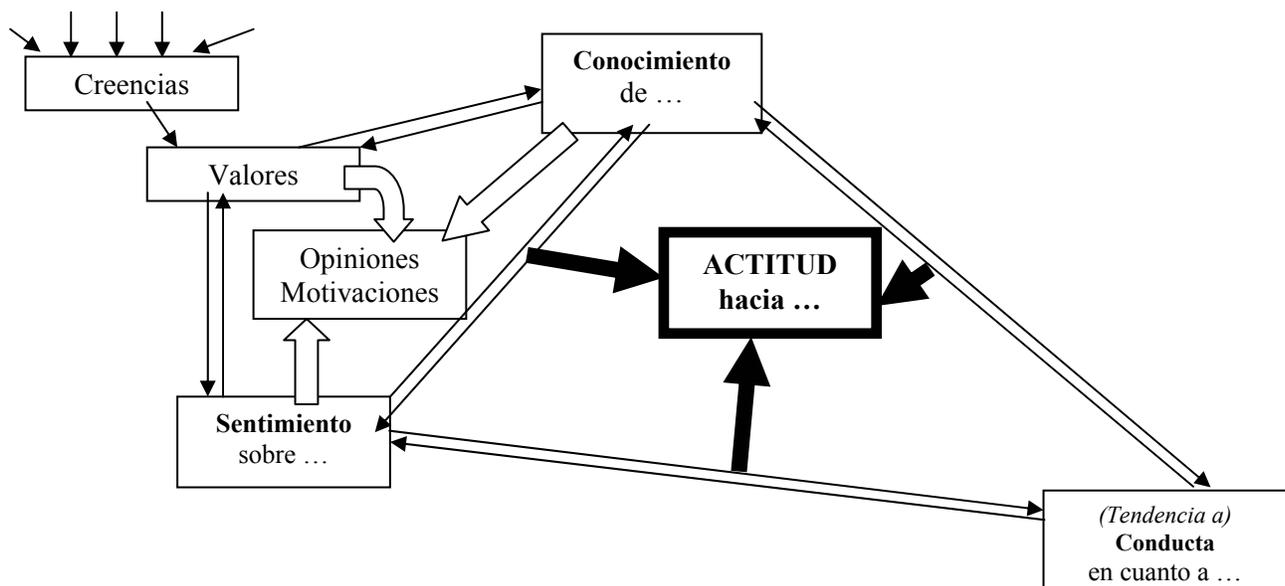
Al combinar las condiciones de **integración** y de **cohesión** resultan 4 situaciones que se representan en el siguiente esquema:



### LA ACTITUD y el LIDERAZGO

Al hablar de las competencias, es conveniente – para una conceptualización más clara – retomar de la psicología una definición de ‘ACTITUD’ con base en sus tres componentes: lo **cognoscitivo**, lo **afectivo** y lo **conductual**. Un esquema lo visualiza en la siguiente página. Según este esquema, la competencia viene siendo en su esencia una actitud, basada en conocimientos técnicos y/o genéricos, en sentimientos (valores,

motivaciones, opiniones) y en tendencias conductuales (calidades). Importante es estar consciente que toda actitud y por consiguiente toda competencia es APRENDIDA, puede ser formada y reformada, construida y des-construida. El siguiente esquema puede convertirse en un instrumento de diagnóstico que nos permita identificar el componente sobre el cual es necesario incidir positivamente para que influya acertadamente en la formación de actitudes, justo dentro del marco de una ‘formación con base en competencias’.



#### OTRAS CONSIDERACIONES A TOMAR EN CUENTA

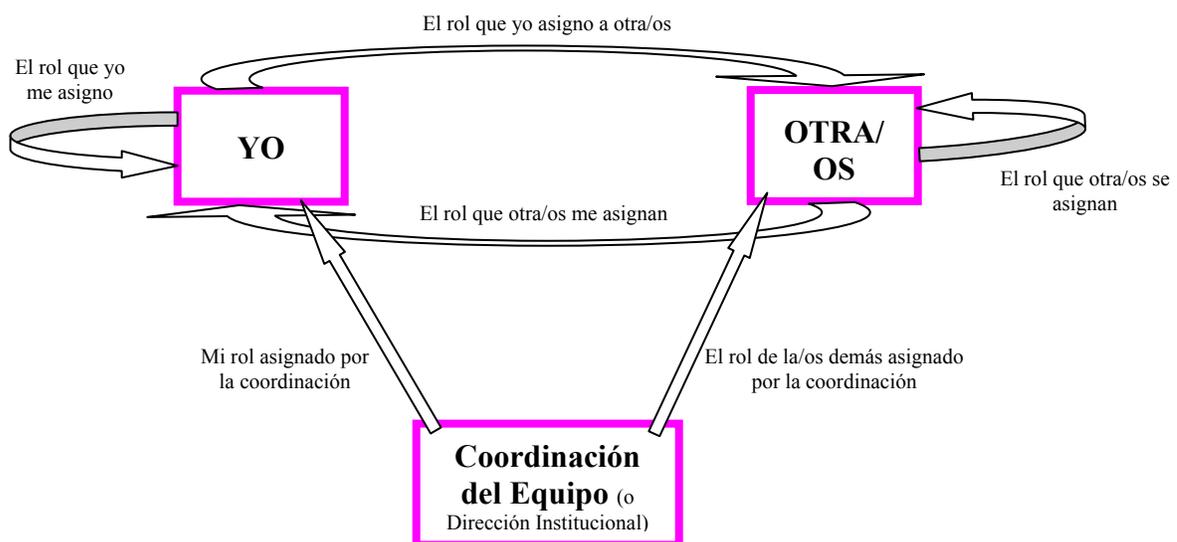
**“Un grupo que funciona bien no es sólo la suma del trabajo de cada integrante: al trabajar con otra/os nos ayudamos una/os a otra/os, ponemos nuestras experiencias en común y construimos sobre ellas, consiguiendo un valor añadido al trabajo conjunto.”** Son varios los factores a considerar para un funcionamiento efectivo de un grupo de trabajo o equipo. Para que un equipo funcione, primero sus integrantes deben de convencerse del hecho que **un equipo se hace**, es el resultado de un proceso colectivo, es algo que se construye, no está dado por estar juntas unas personas. Hay que trabajarlo – y a veces cuesta mucho – para que se desarrolle.

Entre los factores a considerar están:

1. Debe de concebirse entre todas las personas que conforman el equipo **una razón de ser global**, un objetivo compartido, una meta bien definida. Para que sea común, no es suficiente que las personas lo conozcan, sino también lo deben interiorizar, es decir hacérselo suyo. Para lograr esto es oportuno establecer una estrategia adecuada a las características particulares de las personas. El objetivo común debe, junto con los objetivos específicos, formar un sistema alcanzable de objetivos, con posibilidades de darle seguimiento y la flexibilidad de hacer adecuaciones en el camino. Importante es que las personas del equipo perciban y afirmen el carácter estratégico del sistema de objetivos, por lo que debe reflejar una ‘negociación’ entre ‘lo necesario’, ‘lo posible’ y ‘lo deseado’. Igual se trata de una ‘negociación’ en cuanto a cómo se llenan cada uno de estos tres conceptos.

2. Dentro de esta estrategia es muy importante tomar en cuenta la influencia de las personas (los **recursos humanos**), la que será construida sobre una conjunción entre intereses personales e intereses sociales o empresariales. Será en la medida que haya un mínimo de coherencia que la persona se motive para el trabajo, ya que se sentirá bien con lo que está haciendo, logrando también sus aspiraciones personales. La distribución de tareas también tiene que garantizar que cada persona cumpla una tarea, considerada (por su importancia frente al ‘todo’) por los/as demás.

3. Todo equipo consta de una estructura, con poderes relacionados con la distribución de funciones y tareas, definidas en una normativa (**estilo de dirección, él que idealmente sea democrático y participativo**). Un buen estilo de dirección permitirá descubrir y desarrollar potenciales y competencias para una acertada y adecuada descentralización y delegación de responsabilidades. Igual hay reglas para el funcionamiento, procedimientos establecidos o a establecer de trabajo y de decisión. La claridez de los roles a asumir, de las normas a seguir estimulan mayor cohesión en el equipo. Al no haber coherencia entre roles asignados y roles asumidos, por ejemplo, habrá conflictos, para los que se deben buscar las estrategias adecuadas para superarlos. En cuanto a los roles aclara el siguiente esquema:



Al observar bien el esquema, se nota que a cada persona le corresponden tres asignaciones: la de la coordinación, la de la/los demás miembro/os del grupo y la de si misma/o. Al no haber coherencia, necesariamente surgen conflictos. El asunto se hace todavía más complejo si se considera la necesidad de diferenciar entre **la asignación formal explícita y la implícita**.

4. También para que haya efectividad y eficiencia tiene que haber un buen **clima** en el equipo (tiene que haber un clima de **confianza** y **seguridad**). Un buen clima no es lo mismo que ‘ausencia de tensión’. La tensión en las personas se provoca cuando hay desequilibrio entre sus ‘sentimientos’, ‘pensamientos’ y ‘comportamiento’ y ésta afecta negativamente el trabajo, pero un buen clima va más allá. Se basa en la confianza, la que se establece sobre la mutua consideración, la honestidad y el respeto. Un buen clima estimulará la motivación y bajará la tensión.

5. El mando estratégico del equipo, además de cumplir los objetivos estratégicos y los aspectos mencionados anteriormente, cumplirá también con:

- capacidad de diagnosticar la situación actual del equipo
- capacidad en la caracterización y el manejo de los conflictos
- capacidad de introducir la ‘cultura de calidad’ en todo el quehacer del equipo (control de calidad, pero no sólo esto, sino la ‘cultura de calidad’ se establece desde mucho antes del control).
- capacidad de establecer límites en las relaciones inter-personales.

### Análisis diagnóstico CUALITATIVO del equipo de trabajo

Para esta ocasión, nos permitimos presentarles un instrumento, una escala para el diagnóstico – sobre la base de los puntos mencionados anteriormente. Al aplicar esta escala, se presenta para su llenado personal a cada miembro/a del equipo, posteriormente se reúnen toda/os, analizan y discuten (primero por área o programa, después en plenaria), llegando a resultados consensuados o ‘no-coincidentes’. En ambos casos este resultado constituye un punto de partida para seguir con el trabajo, orientado a cumplir los objetivos propuestos.

Con este ejercicio no termina un diagnóstico, sólo pretende ser un insumo más, ya que podrá ser completado con otras técnicas de recolección de datos. A continuación el instrumento:

Indique en qué medida, usted está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones, con base en una reflexión crítica sobre el funcionamiento de su institución u organismo. 1. En desacuerdo 2. Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 3. De acuerdo 4. Muy de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Nivel de acuerdo				
1. <i>Como equipo, se trabaja para lograr un objetivo común.</i>					
2. <i>Las/los trabajadoras/es están conscientes de cuál es el objetivo y comparten su importancia.</i>					
3. <i>En el trabajo, se logra conjugar los intereses personales (como trabajador(a)) y los intereses sociales (de la institución)</i>					
4. <i>El personal del equipo se siente bien con su quehacer laboral, también como personas.</i>					
5. <i>La dirección organiza el trabajo, tomando en cuenta las opiniones, así como las cualidades y potencialidades de cada una/o.</i>					
6. <i>Se delegan adecuadamente las responsabilidades, dejando claras las normas y los procedimientos de funcionamiento interno, así como los roles a cumplir por cada una/o.</i>					
7. <i>Existe un clima de confianza en el equipo de trabajo, sustentado por consideración mutua, honestidad y respeto.</i>					
8. <i>La estabilidad laboral, al cumplir con calidad el trabajo asignado, está garantizada.</i>					
9. <i>Bajo iniciativa de la dirección del equipo, se logra revisar minuciosamente el quehacer del equipo, analizando y valorando objetivamente sus FODA.</i>					
10. <i>Al aparecer un conflicto, la dirección lo maneja adecuadamente y facilita su superación. Se aprovechan las experiencias para indicar los límites en el establecimiento de relaciones inter-personales en el trabajo.</i>					
11. <i>Existen y se ejecutan mecanismos claramente establecidos de control de calidad en todo el quehacer del equipo.</i>					
12. <i>Se fomenta una cultura de calidad al atender oportunamente todos los componentes laborales de manera integral y permanente.</i>					

*¿Comentarios o dudas en cuanto a la aplicación de instrumentos de este tipo? ¿Cuál es su valor? ¿Cuáles son sus limitantes?*

COMENTARIO	
VALOR	LIMITANTE

Para finalizar lo correspondiente a los instrumentos de diagnóstico, cabe la observación que sobre la base de sus objetivos y las etapas de su desarrollo, los equipos necesitan medir uno o más de los siguientes factores:

- *Claridad de sus metas y objetivos*
- *Logro de resultados*
- *Estructura*
- *Capacidad para resolver problemas*
- *Apoyo a la conducción*
- *Utilización de los recursos del equipo*
- *Reconocimiento y motivación*
- *Manejo de los conflictos*
- *Comprensión de las funciones*
- *Efectividad en la comunicación*
- *Creatividad*

Les invitamos a elaborar instrumentos de forma participativa, para recolectar datos, cuyo análisis llevará a la información necesaria para la toma de decisiones. Procesos desarrollados de esta manera aportarán sustancialmente a:

**Motivación:** La mayoría de la gente quiere comprender lo que está haciendo. El feedback escaso o nulo es frustrante y desmotivante, y conduce a las personas y a los equipos a preguntarse: "¿Se ha dado cuenta alguien?" Las mediciones aportan clara retroalimentación. Un equipo que mide su efectividad, ve su progreso y descubre y lleva a cabo las mejoras necesarias reforzará su propio compromiso y energía.

**Compensaciones y recompensas:** Muchas organizaciones han creado sistemas de recompensas tanto para equipos como para personas. Por lo tanto, cada equipo debe conocer cómo medir sus resultados. El conocimiento del desempeño del equipo puede influir sobre los salarios, gratificaciones y demás incentivos para cada una/o de la/os miembra/os.

Los equipos florecen en ambientes donde existe una relación directa entre resultados y recompensas. Las mediciones 'correctas' (por la calidad de su proceso), extraídas de una variedad de fuentes, proveen evidencia 'objetiva' que resulta difícil pasar por alto.

En el siguiente capítulo profundizaremos sobre el 'fortalecimiento de los equipos de trabajo'. Los resultados de un diagnóstico constituyen un buen punto de partida al respecto.

*Compartamos...*

1. A nivel personal coloque en orden de importancia (1 = *más importante*, 2 = *siguiente en importancia*, etc.) las siguientes razones posibles para medir el desempeño de su equipo (o agregue otras razones clave que puedan ser importantes para su equipo).

- ☺ Seguir de cerca la calidad de productos y servicios
- ☺ Aumentar la efectividad de la dinámica de su equipo
- ☺ Aumentar la motivación
- ☺ Centrarse en las compensaciones y recompensas
- ☺ Otras razones:

2. Compartan a nivel de su equipo y discutan: ¿Por qué colocaron las razones en este orden? En caso de llegar a consenso, anótenlo aquí. Al no llegar a consenso, ¿cuál es la causa de las discrepancias?

3. Considera usted que estas razones cambiarán a medida que su equipo evolucione o su misión (*propósito*) cambie a corto plazo? ¿Y a largo plazo?

4. ¿Qué obstáculos existen (*presentes o potenciales*) para medir efectivamente el desempeño de su equipo?

5. ¿Qué otros (tipos de) instrumentos consideran muy válidos para la ‘medición’, para el diagnóstico del funcionamiento de un equipo?

## 5. Fortalecimiento del Equipo de Trabajo

Son muchos los factores que inciden en el desarrollo de un equipo. Después de abordar algunos aspectos generales en el primer inciso, se profundizará en uno de los elementos más importantes que inciden en la calidad del funcionamiento de un equipo, en cualquier nivel que sea de la organización: **La toma de decisiones**. Para concluir el capítulo se retoman unas observaciones relacionadas con el desarrollo de grupo y entrenamiento.

### 5.1. ENFOCAR INDICADORES DE CALIDAD DE EQUIPO

*¿Cuáles son los indicadores que aplicamos para calificar un trabajo de equipo, como trabajo de calidad? Aportemos primero a nivel personal, después compartamos en plenaria y socialicemos de acuerdo a indicadores relacionados con los siguientes aspectos:*

Líder(eza)	Participantes	Organización

*Partiendo de los indicadores mencionados, ¿qué herramientas podemos aplicar en aras de mejorar nuestro trabajo como equipo? Cada participante, a nivel personal formule uno, señalando el indicador correspondiente. Socialicemos en pequeños grupos y compartamos después en plenaria.*

A continuación unos comentarios respecto a posibles indicadores:

- *Desarrollar la cohesión y la integración del equipo*

La cohesión es el resultado de frecuentes experiencias positivas en grupo. La integración es el fruto de discusiones frecuentes acerca de los objetivos del grupo, de la organización y los objetivos de cada una de las personas que forman parte del grupo. Son muy importantes las reuniones frecuentes para fijar los objetivos y evaluar el trabajo del equipo.

- *El liderazgo situacional y los equipos*

El nivel de desarrollo de un equipo depende de la capacidad y motivación de cada uno/a de sus miembros/a. El arte del o de la líder(eza) – dirigente está en que sea capaz de identificar y caracterizar las situaciones para adoptar el estilo de liderazgo más adecuado en cada una.

- *Ayudar al crecimiento de un equipo, para que el equipo se fortalezca.*

Se hace necesario que sus miembros/as adopten una actitud de apoyo, lo que se puede lograr cuando el o la líder(eza) estimula, es empático/a, actúa como mediador(a), sugiere métodos que ayuden al grupo, busca la participación de todos/as, **facilita** la comunicación, hace que no se pierda de vista el objetivo, fomenta la capacitación de las personas adecuadas en contenidos correspondientes, ...

- *Como métodos para fortalecer el crecimiento personal y grupal (ambos por lo general van mano a mano), se identifican:*

- La resolución de conflictos (ver capítulo 6)
- La crítica y autocrítica
- El diálogo
- La coherencia entre lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos
- Liberarse interiormente (por ejemplo de tener que ser perfecto/a, de tener que cargar la culpa de otros/as, y tener derecho de cambiar de opinión, tener derecho a no saberlo todo, ...)



*¿Qué otros aspectos se deben tomar en cuenta?*

## **5.2. TOMA DE DECISIONES**

### **Modalidades para la toma de decisiones**

<b>¿En qué situaciones tomamos decisiones?</b>	<b>¿Cómo las tomamos?</b>

Las reglas que determinan la forma de tomar decisiones en un grupo influyen en el trabajo de ese grupo. En unos grupos es una sola persona la que toma decisiones, en otros es por mayoría y en otros se intenta llegar a un consenso.

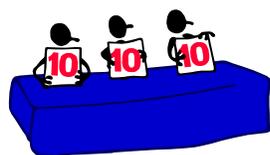
#### **Decisiones tomadas por una sola persona**

Son rápidas. Es un método eficaz. Se acepta bien cuando la/os miembra/os no quieren asumir responsabilidades por si mismos, o cuando las condiciones del contexto así lo requieren. Tiene sus desventajas: la persona que decide puede no poseer la información o la habilidad técnica necesaria. La/os miembra/os no consultada/os no se sienten implicada/os y pueden sabotear las opciones y mostrarse pasiva/os, aunque al principio no muestren inconformidad.

#### **Decisiones tomadas por mayoría**

Anima a que muchos miembros del grupo colaboren con su información y sus opiniones. La decisión final es mejor aceptada que la tomada por una sola persona. Pero votar tiene sus inconvenientes: polariza al grupo y lo único importantes es ganar. Se discute, se buscan otros que les apoyen y se enfrentan los que no están de acuerdo. Hay vencedoras/es y vencidas/os. Todo ello puede dificultar el trabajo en grupo.

#### **Decisiones tomadas por acuerdo o por consenso**



En estas decisiones se intenta llegar a una opción con la que todas/os estén conformes y la apoyan. No hay perdedoras/es. Las ideas, experiencias y necesidades de toda/os se toman en

consideración. Toda/os buscan la mejor solución. Las opiniones de la minoría son escuchadas. La agresividad entre la/os miembro/os desciende a niveles mínimos. A pesar de sus ventajas no siempre se puede o se debe llegar a un consenso, por ejemplo, cuando no se dispone de tiempo o las consecuencias son de poca importancia.

La toma de decisiones se realiza, con frecuencia, en los altos niveles jerárquicos de la organización, o en aquellas posiciones en las que se encuentra personal de gran capacidad técnica. Esta es ‘racional’, por lo que se refiere a que la decisión conlleva siempre a lograr un aumento en la eficiencia para desarrollar una determinada operación de trabajo. Aunque, este nivel de racionalidad es relativo, ya que también juegan su papel los sentimientos y las interpretaciones correspondientes.

La toma de decisiones dentro del marco de una cultura de calidad (se profundizará en el curso 7.2) es participativa, sin embargo, existe dentro de la organización un cierto orden sobre la manera en que se debe de desarrollar dicho proceso. La toma de decisiones recae inicialmente en la persona que ostenta la posición de mando dentro de la organización, sin embargo, esta toma de decisiones orienta la búsqueda del bien o del servicio que pueda satisfacer las expectativas requeridas por el / la cliente o el/la beneficiario/a.

El/la director(a) ejecutivo/a se convierte en la persona que operativamente toma las decisiones dentro de la organización. Sin embargo, a nivel del grupo de trabajo, la toma de decisiones es participativa, y se desarrolla a través del consenso entre la/os miembro/os del grupo. Cuando la/os miembro/os del grupo acuerdan un cierto tipo de decisión, toda/os ellos empiezan a realizar aportaciones para lograr que el tipo de trabajo pueda ser desarrollado adecuadamente. El mundo de las organizaciones del futuro requerirá que la toma de decisiones se realice más frecuentemente bajo condiciones de riesgo.

En el proceso de la toma de decisiones se pueden distinguir ciertos aspectos:

1. Un mayor uso de modelos matemáticos, considerados estos como herramientas con las que el propio tomador de decisiones puede abatir los niveles de riesgo y de incertidumbre. Modelos derivados de la economía, de la investigación de operaciones, y de la estadística fungirán como las herramientas más importantes. El uso de dichas herramientas se utilizará principalmente cuando la problemática a la que se enfrenta la organización sea compleja.
2. La sujeción de los resultados de dichos modelos a las condiciones políticas que viva la organización, durante el período de tiempo en que la toma de decisiones sea desarrollada. La política sin embargo, deberá ser analizada a través de herramientas altamente racionales.
3. La utilización de la experiencia a través de dar un mayor valor al aprendizaje organizacional producto de la misma experiencia.

**Valoremos las siguientes expresiones relacionadas con la toma de decisiones:**

*“La única forma de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que él sienta que se trata de una decisión que él mismo tomó. Cuando yo llego a una conclusión, cuando yo siento que tuve la oportunidad de analizar opciones, yo me comprometo con mi propia decisión. Entonces es más fácil llevar a la implementación del proyecto.”*

*“Hay varios niveles de toma de decisiones. Está el nivel “autocrático o individual”, en el cual el jefe o la jefa, es quien toma la decisión en forma inconsulta. Está el nivel consultivo, en el cual el jefe o la jefa pide criterios y luego él o ella toma la decisión basado en su propio criterio pero tomando en cuenta el de las/os demás. Y está el nivel de decisión grupal, que es el totalmente democrático, cuando el jefe o la jefa pone al grupo a decidir (casi a votar) y se hace lo que el grupo decida.”* **“Este último nivel no goza de muy buena imagen entre las/os expertas/os en administración. Se le llama ‘administración por comité’”.**

*“En realidad un(a) buen(a) jefe / jefa usa una mezcla de estilos. El o ella puede tomar decisiones autocráticas, no consultivas, cuando el corto tiempo así lo amerita, o cuando la decisión no afectará directamente al equipo, o cuando por razones estratégicas o confidenciales así sea preciso.”*

*“El equipo no se resentirá de que el jefe o la jefa tome decisiones autocráticas, siempre y cuando el jefe o la jefa les consulte cuando se trate de alguna decisión que sí afectará los intereses o el bienestar del equipo.”*

*“Pero el jefe o la jefa debe comprender que si consulta a su equipo, pero nunca implementa las recomendaciones o aprueba las decisiones del equipo, el equipo finalmente terminará por no creer en la filosofía consultiva. La moraleja es que si usted consulta al grupo, al menos de vez en cuando debe hacer lo que el equipo le propone, aunque a usted no le ‘encante’ la idea.”*

*“El tema de las decisiones toca al de la “delegación”. Muchas/os jefas/es son ‘micro-administradoras/es’: se meten en todo. Están demasiado en el diario quehacer. Les da miedo soltar lo operativo. Entonces no delegan.”*

*“Las organizaciones modernas saben que muchas de las mejores ideas no vienen del/de la jefe(a), sino del personal a cargo de él o de ella. Por eso impulsan que el/la jefe/a delegue y que impulse la creatividad y la innovación.”*

*“Muchas/os jefas/es crean continuamente entre sus subalternos ‘minusválidos intelectuales’, porque todo lo deciden ellos, la/os jefa/es, y todo lo resuelven ellos. Entonces el empleado se acostumbra a ir a su jefe cada vez que tiene un problema. “Jefa/e, tengo un problema”, le dicen. Y el jefe les resuelve el problema, les dice qué deben hacer.” Ese tipo de jefaturas no le dan oportunidad al empleado de “estrenar su cerebro”, desperdician el valioso recurso neuronal del subalterno, y terminan trabajando con ‘minusválidos intelectuales’ que sólo actúan en un nivel operativo y no decisivo.”*

*“Una vez más, el principal esfuerzo de “re-acondicionamiento mental” (a través de “task-forces” \_ empleada/os que se abocan a analizar un problema en particular y a buscarles soluciones, círculos de calidad, programas de producción de ideas,...) debe enfocarse hacia las jefaturas, quienes son las que tienen que abrirse para que el personal se “reacostumbre” a participar seria y responsablemente en el proceso de toma de decisiones de la organización.”*

....

En el curso de postgrado sobre ‘liderazgo’ de la UNLP de Argentina (Módulo 2, 15-17) se plantea en cuanto a la toma de decisiones lo siguiente:

En un sentido amplio, decidir es llevar a cabo el proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan alternativas a fin de seleccionar una y sólo una.

El proceso de decisión se desagrega en cuatro actividades importantes:

- Encontrar ocasiones para tomar una decisión. *–Inteligencia–*
- Hallar posibles cursos de acción. *–Diseño–*
- Elegir entre los posibles cursos de acción. *–Elección–*
- Evaluar las selecciones pasadas. *–Revisión–*

Cada etapa en la toma de una decisión determinada representa por si misma un complejo proceso de toma de decisiones. Por ejemplo la fase de diseño puede requerir nuevas actividades de inteligencia; los problemas a un nivel dado generan subproblemas que, a su vez, requieren nuevas fases de inteligencia, diseño y elección, y así sucesivamente.

Un concepto importante que debe ser destacado es el concepto de **riesgo**. En la medida que la toma de decisiones implica aniquilar alternativas, y con ellas, los infinitos universos que las mismas podrían prometer, es que surge el riesgo que debe asumir el/la decididor(a) por optar por una alternativa.

Una forma de minimizar el riesgo en las decisiones de rutina es su clasificación en decisiones programadas. Al existir un método ya estudiado y modelado de solución para los problemas rutinarios es que el riesgo disminuye notablemente, dado que se está tomando la mejor decisión teórica. El punto importante en este tipo de decisiones pasa a ser la correcta definición del problema. Sin embargo, existen decisiones que no pueden ser programadas por ser novedosas, no estructuradas e inusualmente importantes. Estas decisiones se encuadran dentro de lo que se denominan **decisiones no programadas**, e implican que el/la decididor(a) utilice toda su creatividad, inteligencia y sentido común para llevarlas adelante.

En el primer módulo del mismo curso de postgrado (2004, 88) también se hace referencia a la toma de decisiones, planteando que esta **entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud**. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza, no obstante se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. **Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.**

***Se trata de implementar el curso de acción seleccionado. Desarrollar las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones que la hagan realidad.***

### **5.3. DESARROLLO DE GRUPO Y ENTRENAMIENTO**

Los contenidos correspondientes a este inciso fueron retomados del módulo 8 del Curso de Postgrado sobre 'Liderazgo universitario' (2004, 72-76) desarrollado por la UNLP de Argentina.

Probablemente el factor dinámico más importante que influye en la integración de las necesidades personales y organizacionales está dado por la medida en que el/la líder(eza) y la/os miembra/os del grupo desarrollen la sensibilidad y habilidad necesarias para manejar los procesos de grupo. Por ejemplo, el/la líder(eza) y la/os miembra/os del grupo necesitan darse cuenta de lo difícil que es escuchar a otra persona y tratar de entenderla: que **la falta de respeto y de confianza pueden surgir cuando no se escucha a la/os demás**; que la/os miembra/os del grupo tienen la tendencia a preocuparse por las necesidades personales de identidad, seguridad, atención y estatus. y a no prestarle atención a las necesidades que otras personas puedan tener; que la preocupación por las necesidades emocionales que se presentan cuando el grupo está recién conformado dificulta la realización constructiva de una tarea; **que la tarea del grupo y los factores que contribuyen a la cohesión del grupo se tienen que equilibrar para que se puedan obtener resultados óptimos en la realización de la tarea**; y que los diversos estilos de toma de decisiones que se utilizan, tales como el voto o el consenso, propician soluciones más o menos efectivas. Estos y muchos otros tipos de problemas son típicos de cualquier grupo, pero por lo general el/la líder(eza) y la/os miembra/os del grupo ni reconocen el problema ni saben que éste se puede resolver a través de entrenamiento especial.

Se trata de un trabajo complejo (todo trabajo en grupo es diferente, todo equipo tiene características particulares), tal que aprender a trabajar en grupo también lo es. Para lograrlo existen los métodos vivenciales de entrenamiento, los que asumen que:

1. La gente puede aprender mejor a partir de un análisis de sus experiencias psicológicas más inmediatas. Los factores más importantes de donde surge este aprendizaje son los sentimientos, las relaciones y las observaciones que hacen las personas con quienes tenemos que interactuar, a pesar de que la gente, por distintas razones, tiende sistemáticamente a no verbalizarlas.

2. Un taller de entrenamiento diseñado adecuadamente puede superar las dificultades que tiene la gente para compartir sus sentimientos, sus reacciones y sus observaciones, y puede por consiguiente también permitir que el participante aprenda algo a un nivel potencial más inmediato.

3. Las fuerzas que se tienen que superar son esencialmente actitudes, culturalmente adoptadas, sobre lo que una persona le puede decir a otra, sobre cómo la gente aprende (por ejemplo, “uno no debiera deliberadamente criticar a otra persona”, y “la forma como uno aprende es escuchando a un experto o leyendo lo que él escribe”).

El método vivencial cuestiona y tiene éxito en cambiar algunas de estas actitudes, haciendo posible que la o el participante pueda observar tanto sus propias reacciones y sentimientos con relación a eventos de grupo comúnmente observados y compartidos, como los de otras personas.

Diversos tipos de estrategias de entrenamiento se utilizan para facilitar este tipo de aprendizaje. Estas estrategias van desde un juego de roles, seguido de un análisis de la forma como una persona desempeña un determinado papel, hasta grupos de sensibilización no muy estructurados en los que cada miembro/o participa, desde el principio, en el proceso de conformación del grupo, y lo analiza a medida que participa en él. En este proceso cada participante aprende a observar y a desarrollar otras actividades de intervención grupal.

Después de lograr cierta sensibilidad y habilidad, la/el participante, a menudo, descubre que en sus grupos de trabajo se presentan situaciones análogas y que puede intervenir constructivamente para mejorar el funcionamiento del grupo. Aún cosas tan simples como puede ser el hecho de darle al grupo tiempo suficiente para que cada persona empiece a conocer a las otras y se asegure una posición en el grupo (algo que a lo mejor no toma más de una o dos horas de conversación informal y tranquila) puede lograr que el grupo trabaje eficientemente en la resolución de un problema apremiante. Es precisamente este tipo de experiencia personal la que un programa de entrenamiento tiene que ser capaz de generar y hacer posible que las/os participantes puedan crear un clima más apropiado para la solución de problemas que enfrenta la organización.

Los valores que se comunican a través de un entrenamiento vivencial son:

- (1) un mayor compromiso con una actitud investigativa y con una acción de diagnóstico de situaciones interpersonales y organizacionales (dos cosas que son, esencialmente, valores de carácter científico);
- (2) un compromiso con el valor que tiene procurar comunicación abierta y sincera cada vez que sea posible; y
- (3) un compromiso de estudiar e influir en los *procesos* de grupo –cómo funciona– y no sólo en el *contenido* de lo que se está haciendo.

En términos de la actitud investigativa, uno de los resultados más importantes en términos del entrenamiento bien puede ser que la o el participante considere que a veces al grupo se le tiene que manejar *autocríticamente* para poder alcanzar sus objetivos. Si a esta conclusión se llega, basado en un cuidadoso estudio de todos los factores, la conclusión es completamente válida y *consistente* con la filosofía del entrenamiento vivencial. El compromiso con la acción de compartir abiertamente sentimientos y reacciones implica inevitablemente que cierta democratización se ha dado. Cuando la gente descubre el valor que tiene ser más abierta/o y sincera/o, en cierta forma se le quita importancia a la autoridad formal investida en una persona o en un cargo.

Se ha comprobado que la exploración de los procesos interpersonales es de gran utilidad para procurar el *crecimiento personal* del y de la participante (exploración que conduce a la proliferación de diversos tipos de “encuentros de grupo”), pero no tan importante cuando se trata de mejorar la habilidad del o de la participante para manejar un *grupo de trabajo* o para entrar a conformarlo. El resultado ha sido que los métodos vivenciales, tal y como los acabamos de describir, se han utilizado en contextos mucho más diferenciados que van desde “laboratorios de crecimiento personal”, altamente orientados hacia la persona, a actividades de conformación de equipos orientados hacia la organización. A pesar de que la filosofía del entrenamiento en sensibilidad es la misma, su enfoque y los métodos que se utilizan varían dramáticamente en la medida en que el entrenamiento haga énfasis en los procesos de tarea o en los procesos interpersonales.

La conclusión general que se puede sacar es que una/o debe ser lo suficientemente consciente de los factores organizacionales y de los objetivos de grupo más importantes para poder determinar cuándo es más apropiado ser más abierta/o y sincera/o y determinar también con relación a el por qué debemos actuar así. La paradoja es que este tipo de sensibilidad y toma de conciencia, la habilidad para diagnosticar lo que sucede, sólo se puede lograr en programas de entrenamiento que estimulen la actitud investigativa, aumenten la sensibilidad hacia los procesos de grupo y enseñen el valor que tiene explorar abiertamente las percepciones y sentimientos *durante el período de entrenamiento*.

En resumen, en la medida en que la/el gerente del organismo conoce más a los grupos y la forma cómo funcionan, aprende más también cómo procurar oportunidades de entrenamiento dentro del contexto de trabajo de la misma organización, programando más reuniones fuera del lugar de trabajo, más períodos de análisis de procesos al final de cada reunión invitando a consultoras/es orientadas/os en los procesos de grupo y cosas por el estilo. Lo que hace que estas actividades tengan éxito es el énfasis que se hace en los procesos de tarea –la recolección de la información, la resolución de problemas y las funciones relacionadas con la toma de decisiones- y el hecho de que no se traten los problemas interpersonales a menos que haya pruebas de que esos problemas puedan afectar la realización eficiente de la tarea.

*¿Qué conclusión saca usted en cuanto a la discusión sobre si debe predominar un enfoque hacia la tarea o más bien un enfoque hacia la persona y sus interrelaciones? Discuta sus hallazgos con sus compañera/os.*

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6. Manejo de Conflictos

En toda organización surgen conflictos. Es una tarea más del o de la líder(eza) saber manejar la situación, tal que el problema se convierta en una oportunidad de crecimiento para todas y todos los involucrada/os. He aquí algunas observaciones al respecto. Pero antes, contestemos las siguientes preguntas:

¿Con qué asocia o relaciona la palabra conflicto? Escriba las frases o palabras con que usted relaciona la palabra conflicto.

---

Comparta y elaboren una posible definición del concepto ‘conflicto’:

**Conflicto es** \_\_\_\_\_

---

En el marco de nuestros organismos nos encontramos con situaciones conflictivas que a veces resolvemos satisfactoriamente y otras quedan sin resolverse, escondidas, rezagadas.

¿Hasta ahora qué salida han dado a situaciones conflictivas recientes en su organismo?

---

Generalmente la palabra ‘conflicto’ la asociamos con situaciones negativas, sin embargo, es necesario desarrollar una perspectiva que nos permita ver el conflicto como una oportunidad para crecer, desarrollarnos, acercarnos a otras personas y compartir nuestros puntos de vista y reconocer que existe una diversidad de ideas, opiniones, puntos de vista en la que estamos inmersa/os y que nos ofrece un número ilimitado de posibilidades. El conflicto es una desavenencia, un desacuerdo entre las personas, pertenece a la vida diaria y a todo tipo de cambio y puede conducirnos al desarrollo o estancamiento, en dependencia de cómo lo manejemos.

### Características del conflicto

- Existen siempre y son inevitables
- Se pueden presentar en cualquier lugar y en cualquier momento
- Es posible aprender a manejarlos mejor, evitar la violencia y el sufrimiento, ahorrarnos tiempo, dinero y energía.

El conflicto está íntimamente relacionado con la diversidad de ideas, opiniones, creencias, enfoques, puntos de vista, perspectivas, concepciones, percepciones, opciones sobre el mundo que nos rodea. Manejar positivamente un conflicto significa una conciliación de puntos de vista diferentes sobre un tema en un clima de creatividad, apertura, disposición para visualizar formas de solución pasando por etapas de encuentro, satisfacción, enriquecimiento y transformación para todas las partes involucradas. El conflicto es una realidad, está presente queramos o no, por tanto, la **actitud** que adoptemos para enfrentarlo es fundamental.

### Categorías de respuesta al conflicto:

**Huída:** eludir el conflicto, no hacer caso, enterrarlo, ponerse una máscara, ceder.

**Violencia:** responder agresivamente, pagar con la misma moneda, atacar, amenazar, reaccionar con violencia verbal, física o psicológica.

**Negociación:** enfrentar el conflicto abiertamente, reconociendo los desacuerdos, examinando y clarificando los sentimientos y opiniones, escuchando atentamente lo que dice la otra persona. Averiguando lo que está pasando antes de reaccionar negativa y violentamente.

### Tipificación de los conflictos



Ejemplifique a partir de su experiencia laboral los 4 posibles tipos de conflictos según el siguiente cruce:

	Personal	Colectivo
Público		
Privado		

Los conflictos no sólo son una categoría, muchas veces están entrelazadas más categorías. O sea, el conflicto no es un hecho o fenómeno aislado, sino que se relaciona estrechamente con otros hechos o fenómenos, situaciones.

*¿Cuál sería la utilidad de distinguirlas?*

La utilidad radica en que cada conflicto tiene su centro de gravedad y hay que tratar de identificar el verdadero origen del conflicto para que la solución encontrada lo resuelva satisfactoriamente.

### **Modelo de escalamiento de un conflicto**

Cada conflicto es único, sea cual sea el nivel en que se desenvuelve: en una persona o varias, a nivel local, nacional o internacional, sin embargo, existe un esquema para la escalada destructiva, una especie de guión que seguimos y parece ser universal.

1. **Desavenencia**, el conflicto se inicia por una desavenencia entre dos personas o entre grupos.
2. **Personificación**, el otro es el problema, sentimientos negativos, se ataca, se reprocha, se cuestionan los motivos y el carácter, actitud defensiva, heridas, malentendidos, distorsiones.
3. **Existencia del problema**, nuevos problemas aparecen, también asuntos antiguos reaparecen agravando el conflicto.
4. **Comunicación inadecuada**, se comunica sin claridad, predominan los sentimientos, hay menos entendimiento, no hay un diálogo directo, las partes se evitan o se comunican con acciones agresivas, ‘hablan sobre el o la otra/o’, no con el o la otra/o, buscan alianzas.
5. **Magnificación del adversario**, actitud excluyente: el o yo; ojo por ojo; héroes y villanos; se desdibuja el problema original y el conflicto absorbe toda la energía.
6. **Hostilidad abierta**, quién no está conmigo, está en mi contra
7. **Polarización**, separación geográfica, deshumanización de la persona.

La desavenencia es el conflicto puro. Las partes tratan de solucionar un problema que ha surgido, tratan de ponerse de acuerdo sobre cómo actuar. Pero en algún momento interviene un ‘ruido en la línea’ y una de las partes se extravía del camino objetivo para solucionar el problema y la situación desciende a la última fase. El límite entre la desavenencia y personificación es el momento clave. Una vez que se sobrepasado es fácil empeorar el ambiente y la confusión.

## La Comunicación, componente fundamental en el manejo de conflictos

### ▪ *Comunicación defensiva*

Identificar una comunicación defensiva nos permite estar alerta y con plena conciencia emocional, todo con el propósito de encontrar la armonía con nosotro/os misma/os y con las demás personas. Algunas características de este tipo de comunicación defensiva son: voz alta, gritos, ofensas, no escuchar, reclamos fuertes, pasar la responsabilidad a otra persona, movimientos corporales agresivos, no se da espacio a otras personas, hay una relación desigual, dominante, hay una persona ganadora y otra perdedora, cada quién quiere ganar y tener la razón, la otra persona es vista como enemiga.

### ▪ *Comunicación no violenta*

En la comunicación no violenta son muy importantes las necesidades. Todo lo que hacemos es para satisfacer necesidades. Las necesidades no satisfechas son las que nos hacen ser violento/as. La libertad, independencia, aprecio y respeto son condiciones fundamentales para una comunicación no violenta y deben darse para cada uno/as de nosotros/as como para lo/as demás.



### ▪ *Comunicación Asertiva* (ver también el inciso 3.4. de este texto)

La asertividad se refiere a la capacidad de poder enfrentar con firmeza las decisiones sin sentirse culpable por no complacer a lo/as demás por encima de uno/as mismo/as. Se dice que la persona es asertiva cuando es capaz de actuar o aseverar, declarar o afirmar positivamente, con seguridad, con sencillez, o con fuerza, algo que cree. Para distinguir la asertividad podemos evaluar la existencia de cuatro características:

- ▀ La persona asertiva es libre de manifestarse, mediante palabras y actos. “esta soy yo, esto es lo que pienso, siento y quiero”.
- ▀ Puede comunicarse con personas de todos los niveles de forma abierta, directa, franca y adecuada.
- ▀ Tiene una orientación activa en la vida. Va tras lo que quiere, no espera que las cosas se resuelvan solas o que otros las hagan. Hace, se ocupa y no se preocupa.
- ▀ Actúa de modo respetuoso consigo mismo/a y con las demás personas. Acepta sus limitaciones y siempre lo intenta, gane o pierda conserva el respeto propio.

## La negociación, la salida positiva de una situación conflictiva

**¿Qué es negociación?** Conversa con tu grupo y anota una descripción:

---

---

Cuando nos encontramos frente a una situación sobre las que hay diversas opiniones, cuando disputamos por un bien, un servicio, por adquirir algo o deseamos algo que otra persona tiene, se nos presentan tres formas de resolver la situación: pelear, huir, negociar.

La negociación es un aspecto fino y específico de las relaciones humanas. Es una actividad que requiere **habilidad, prudencia, paciencia y conciencia** de los valores. En vez de utilizar dientes, garras y pedradas, etc. se manejan motivaciones y razones para enfrentar y resolver los problemas. Radica en averiguar lo que quiere la otra persona y mostrarle la manera de conseguirlo al tiempo que una/o consigue lo que quiere. La negociación es el proceso que usamos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona controla lo que nosotro/os queremos. Negociar es hacer una transacción, o sea un intercambio. Es el proceso de tratar algún asunto con el fin de llegar a una solución satisfactoria. Normalmente la negociación ocurre porque uno/a tiene algo que otro/a desea y está dispuesta/o a regatear para obtenerlo.

### La filosofía de negociación ‘gano / ganas’

Cada una de las partes de una negociación quiere ganar, pero las negociaciones exitosas superan diferencias y redundan en beneficios mutuos. Las personas, organizaciones, grupos o naciones que inician una negociación es que tienen motivos para negociar. Los motivos son posiblemente distintos para cada una de las partes. En la negociación exitosa, un(a) negociador(a) obtendrá algo de mayor valor a cambio de algo con un valor, según él o ella, relativamente menor. Ambas partes pueden ganar. Pueden haber deseado tener más, pero terminan satisfechas con lo que alcanzaron.

Siempre habrá alguien que tenga algo que nosotro/os necesitamos y nosotro/os siempre tenemos algo que otra/os necesitan, a lo mejor la otra persona está dispuesta a ceder algo

de lo que tiene y nosotro/os, seguramente estaremos en disposición de hacer lo mismo. Este es el ambiente de una negociación exitosa y a esta actitud le llamamos ‘gano/ganas’. La negociación ‘gano/ganas’ es sencillamente un buen negocio. Cuando las partes están satisfechas con el resultado, se esforzarán para que ésta se realice y no fracase e incluso, podrán estar dispuestas a trabajar juntas en el futuro. La filosofía ‘gano/ganas’ no se centra en posiciones, sino en intereses. Y el principio en que se basa es DAR / RECIBIR.

### Enfoques básicos de la negociación DAR / RECIBIR

Primera fórmula: Ambos negociadores llegan con la mentalidad de dar para recibir (DAR/RECIBIR) vs. (DAR/RECIBIR).

**Ambas partes están dispuestas a dar algo para obtener lo que quieren y entrar en negociación con ese plan en mente. Los detalles que hay que resolver con cuánto y cuándo. Esta fórmula tiene el mayor potencial de éxito porque ambas partes entienden que un buen acuerdo requiere dar y recibir.**



#### Un(a) buen(a) negociador(a):

- Se centra en los intereses y no en las posiciones
- Distingue bien entre las personas y los problemas y así evita acaloramientos inútiles
- Manifiesta y entiende las intenciones de ambas partes, observa mucho y está atento/a no sólo a las palabras del o de la otro/a, sino a su voz, gestos, ademanes, cambios de postura, silencios, etc.
- Escucha activamente tratando de captar todo y pregunta cuando no entiende
- Actúa, recurre al dramatismo
- Utiliza el método de lluvia de ideas e invita a la otra parte a que haga lo mismo, es decir, abre posibilidades y después escoge la mejor.
- Es persistente, tenaz, paciente y tolerante
- Trata de identificar cuál es el fondo de las cosas
- Cede para resolver problemas y es sensible a las necesidades de las demás personas
- Asume la filosofía ‘gano/ganas’ y asume una actitud investigativa
- Enfrenta el conflicto

Comparando la visión del conflicto como algo negativo con una visión de ‘oportunidad’ resulta:

<b>Nueva visión del conflicto...</b>	
<b>El de percibir el conflicto siempre como...</b>	<b>A percibir el conflicto muchas veces es...</b>
una ruptura del orden, una experiencia negativa, un error en la relación	Un resultado de la diversidad que puede brindar posibilidades para el mutuo crecimiento y para mejorar una relación
Una batalla entre intereses o deseos incompatibles	Una parte de la relación, que abarca no sólo intereses o deseos, sino también necesidades, valores, poder, percepciones, metas, sentimientos
Un hecho aislado que permitimos	Incidentes que forman parte de nuestras relaciones y nos ayudan a clarificarlas
Una lucha que se da solamente entre lo correcto y lo incorrecto, entre el bien y el mal	Una confrontación entre diferencias en ciertos aspectos de una relación, sin que necesariamente esto implique la totalidad de los aspectos de la relación que podemos construir positivamente

*Ejemplifique una situación conflictiva de la cual las partes salieron ganando...*

---



---



---



---



---

# 7. La Construcción de Autoridad

## 7.1. LA CONSTRUCCIÓN DE AUTORIDAD, DENTRO DE UN MARCO DE RELACIONES HORIZONTALES

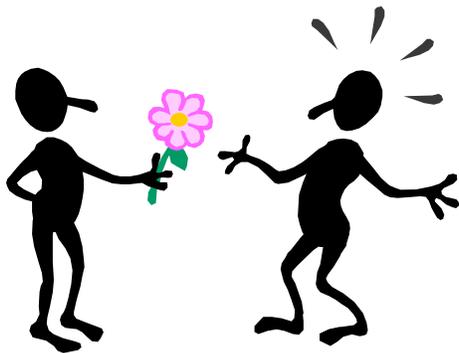
¿Cuáles son los caminos que llevan a que un(a) líder(eza) obtenga esta autoridad que le caracteriza como tal? ¿Qué debe de hacer un(a) dirigente para que se convierta en líder(eza) de su grupo o equipo, sin imponerse – o sea dentro del marco de una relación horizontal?




---



---



Aquí algunos aspectos importantes:

- a. Disponer de una auto-imagen realista – autoestimarse
- b. Saber controlar una situación
- c. Tener la fuerza humana para hacerse ver, sentir y escuchar
- d. Ser responsable y coherente
- e. Ser observador(a)
- f. Ser flexible
- g. Ser creativo/a
- h. Ser solidario/a
- i. Saber comunicarse efectivamente
- j. ...

Anteriormente ya se profundizó en cuanto a la importancia de la comunicación en el manejo y la resolución de conflictos. *Repasemos:*

*¿Cómo nos comunicamos entre las personas?*

---



---

Toda comunicación consta de tres partes fundamentales:



1. La emisión de un mensaje
2. Un canal de transmisión
3. La recepción del mensaje

Es fundamental, como líder, garantizar efectividad en cuanto a las tres partes:

1. Emitir con mucha claridez lo que uno/a pretende decir. Preferir mensajes directos sobre indirectos (*'nunca he comido un caramelo como éste.'*).
2. Escoger el canal de transmisión más adecuado según el contexto.
3. Estar atento/a para recibir un mensaje, saber escuchar (empatía).

Una de las dificultades más grandes nuestras es NO SABER ESCUCHAR (ver también Anexo F). Es importantísimo para todo/a líder(eza) saber escuchar. Saber escuchar, junto con el manejo de conflictos (ver capítulo anterior) son dos herramientas básicas para cualquier líder(eza) en la construcción de autoridad dentro del marco de relaciones horizontales, construyendo alianzas entre participantes.

### ***Condiciones apropiadas al escuchar:***

- . El contacto visual (mirar a los ojos)
- . Cuerpo abierto y flexible (no cruzar los brazos)
- . Ponerle atención a la comunicación no verbal (posición corporal, gestos de la cara, ...)
- . No distraerse por ruidos en el ambiente u otros pensamientos
- . Mantenerse relajado/a
- . Dependiendo del nivel de confianza un contacto corporal puede ayudar, con cuidado igual puede tener efecto contrario
- . De vez en cuando – sin exagerar – resumir lo planteado, respetar los momentos de silencio
- . No darle recetas (aunque tan bueno/a que somos en esto), no interpretar así no más, más bien escuchar interpretaciones
- . No interrumpir
- . Nunca juzgar, ni echar culpas a nadie

**Recordemos que TODA BUENA COMUNICACIÓN debe ser de doble vía..., sólo así es posible establecer unas relaciones HORIZONTALES, dentro del marco de las cuales se construyen AUTORIDADES reconocidas.**

## **7.2. AUTORIDAD Y ‘DELEGACIÓN’**

*¿Qué es para usted ‘delegar’ dentro del marco de un proceso de dirección? ¿Qué es lo que se delega? Comparta sus observaciones con sus compañera/os del grupo.*

---



---



---

La **definición** de ‘delegación’ es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. Otra posible definición sería el proceso que nos permite conferir a un(a) colaborador(a) el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas a la instancia superior de las tareas que han sido delegadas.

**Ventajas** de la delegación:

*Directiva/o:* Ahorra tiempo y gestión; Potencia capacidades gerenciales; Libera sobre la presión del trabajo inmediato; Reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a otras funciones).

*Empleada/o:* Incrementa la participación, Incrementa motivación

**Desventajas** de la delegación:

Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria. La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que está perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados. La delegación de tareas sin justificación.

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

- Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas del o de la empleada/o.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

**Barreras críticas** para la delegación:Barreras del/de la *delegante*

- 1- Preferencia por actuar más que por dirigir.
- 2- Exigencia que todo el mundo "conozca todos los detalles"
- 3- La falacia de que "puedo hacerlo mejor yo mismo"
- 4- Falta de experiencia en el trabajo o en delegar
- 5- Inseguridad
- 6- Temor a no ser aceptado
- 7- Rehusar la aceptación de errores
- 8- Falta de confianza en los subordinados
- 9- Perfeccionismo, que conduce al exceso de control
- 10- Falta de dotes de organización para equilibrar las cargas de trabajo
- 11- No delegar la autoridad en consonancia con la responsabilidad
- 12- Incertidumbre en las tareas e incapacidad para explicarse
- 13- Falta de inclinación para perfeccionar a los subordinados
- 14- Incapacidad para establecer controles eficaces y un buen sistema de seguimiento.

## Barreras del/de la delegado

- 1- Falta de experiencia
- 2- Incompetencia
- 3- Evitación de responsabilidades
- 4- Desorganización
- 5- Sobredependencia del/de la jefe(a)
- 6- Sobrecarga de trabajo
- 7- Inmersión en trivialidades

## Barreras de la situación

- 1- Política de "el gran hombre lo hace todo"
- 2- Intolerancia de errores
- 3- Criticidad de las decisiones
- 4- Urgencia, sin dar tiempo a explicaciones (dirección por crisis)
- 5- Confusión en responsabilidades y autoridad
- 6- Falta de personal

Tanto los directores como los subordinados **rechazan** a veces las ventajas de delegar por las siguientes razones:

*Directora/es:*

- Renuncia a ceder un poco de autoridad
- Incapacidad para considerar la delegación como un medio de potenciar el esfuerzo en equipo.
- Ignorancia de qué delegar
- Ignorancia de cómo hay que delegar

- Restringir la delegación a solo uno o dos subordinados
- No proporcionar el apoyo suficiente a los subordinados que ejercen una autoridad delegada.
- Insistencia en que las funciones delegadas se ejerzan tal como ellos las llevarían a cabo.
- Celos de su mejora personal
- Preferencia por tratar los temas personalmente
- Falta de confianza en su personal
- Temor a asumir riesgos prudentes
- Incapacidad para perfeccionar a su personal
- Dejar sin recompensar los éxitos
- Delegación por abdicación
- Delegación de "quita y pon"; más bien de "quita" que de "pon"
- Delegación de responsabilidad pero con escasa autoridad

#### *Subordinada/os:*

- Renuncia a aceptar responsabilidades adicionales
- Incapacidad para considerar la delegación como medio para crecer y aprender
- Sensación de que sólo se delegan los trabajos desagradables
- Confusión sobre las expectativas del Jefe
- Presiones del grupo para que no se ofrezcan voluntarios
- Una actitud de "gato escaldado de agua fría huye"
- Resentimiento por no serle conocido su sentido común
- Ganas de delegar hacia arriba para mantener ocupado al Jefe
- Miedo de incurrir en la cólera del Jefe
- Falta de respeto al director
- Temor de ser reprendidos, incluso por errores pequeños
- Sensación de no ser valorados en su justa medida
- Sensación de ser utilizados y de que se abusa de ellos
- Desconocer el terreno que pisan
- Ignorancia de la autoridad y sus límites, otorgada por delegación

### **Valórese como delegante**

¿Cómo saber si se delega correctamente?

La siguiente lista de preguntas sirve para valorar la delegación:

- 1- ¿Lleva trabajo a casa con regularidad?
- 2- ¿Trabaja más horas que sus colaboradores?
- 3- ¿Dedica parte del tiempo a hacer para la/os demás lo que podrían hacer ella/os misma/os?
- 4- Cuando vuelve a la oficina tras una ausencia, ¿se encuentra la bandeja de entrada demasiado llena?
- 5- ¿Sigue realizando actividades y resolviendo problemas que tenía antes de su última promoción?
- 6- ¿Le interrumpen a menudo con consultas y encargos sobre proyectos en marcha y trabajos ya asignados?

- 7- ¿Gasta su tiempo en detalles rutinarios que otros podrían resolver?
- 8- ¿Le gusta mantener un dedo en todos los pasteles?
- 9- ¿Anda siempre con prisas para poder cumplir la fecha tope?
- 10- ¿Es incapaz de atenerse a las prioridades?

Delegar es transferir a otros la autoridad para desarrollar ciertos trabajos. La delegación satisfactoria implica que aquellos en los que se delegan las tareas saben lo que se ha de conseguir, quieren lograrlo, tienen medios para hacerlo y capacidad para conseguirlo.

Todo acto de delegación se asienta en la relación que existe entre el/la subordinada/o y su jef(a)e, el respeto mutuo que se tienen como personas y la satisfacción que cada uno espera que se derive de ello.

El **Enfoque Stafford/Grant** de la delegación:

**1. Analice la tarea:**

- a- ¿Es delegable?
- b- ¿Vale la pena delegarla?
- c- ¿Cómo hay que realizar esta tarea para que tenga éxito?
- d- ¿Qué factores intervienen?

**2- Analice las personas:**

- a- Capacidad: actual Con formación
- b- Actitud
- c- Carga de trabajo (¿disponen de tiempo suficiente?)

**3- Determine el sistema de seguimiento**

**4- Aporte una comunicación total: "Venda" la tarea**

**5- Forme a las personas (si es necesario)**

**6- Inicie la actuación**

**7- Supervise y valore**

**8- Esté lista/o para colaborar**

**9- Dé las gracias y alabe al/a la buen(a) ejecutante**

*¿Sus comentarios en cuanto a la ‘delegación’? ¿Observaciones en cuanto a los contenidos expuestos?*

---



---



---



---

### **7.3. LAS RELACIONES DE PODER: DOMINIO, AUTORIDAD Y LIDERAZGO**

<http://www.iigov.org/iigov/pnud/taller/docu/docum9.htm>

El liderazgo siempre se ha entendido como una determinada relación de poder.<sup>3</sup> Las distintas relaciones de poder existentes en un sistema social pueden visualizarse de la siguiente manera:

**La relación de dominio** es un tipo de relación de poder entre una persona o grupo sobre otras, que se basa fundamentalmente en la coacción o el acatamiento habitual.

**La autoridad** implica un poder otorgado para realizar un servicio o una acción determinada. Es una relación de intercambio, y en este sentido se puede dar o se puede quitar si no se satisfacen los términos del intercambio.

La autoridad puede ser formal o informal:

- **Autoridad formal:** son los poderes otorgados para ejercer un determinado cargo. Se otorga un poder a alguien para satisfacer unas expectativas normalmente explícitas en el mismo cargo.

- **Autoridad informal:** la comunidad otorga poder a alguien que tiene su credibilidad y confianza para satisfacer expectativas a menudo no explícitas. Implica poder influir sobre la actitud y la conducta más allá de la obediencia.

La autoridad es un poder que se otorga para cumplir con las siguientes funciones sociales:

- **Dar dirección.** En forma de visión, metas, estrategia y/o técnicas. ("poder encontrar el próximo lugar con comida")

- **Dar protección.** Proporcionar sistemas de seguridad adecuados para la sociedad. ("dar una respuesta a las amenazas existentes")

- **Dar orden y cohesión social:** orientar a las personas hacia sus posiciones y roles, controlar el conflicto interno, establecer y mantener las normas que permiten la cohesión. ("Unidos podemos sobrevivir")

En una organización o comunidad existe un sistema de reconocimientos de autoridad, en virtud del cual diversas personas o grupos coordinan sus esfuerzos asumiendo roles y funciones especializadas. Construimos una red de interdependencias adecuadas, en función de una evaluación realista de lo que nosotras/os y las/os otras/os podemos proporcionar.

---

<sup>3</sup> En cuanto a 'Relaciones de Poder', ver también Curso 1.1. Módulo 1 'Facilitación de Procesos' – cap. 12.

En los problemas en los que existe una respuesta conocida, nos dirigimos hacia la autoridad con unas expectativas razonables. En cambio ante problemas que todavía no tienen una respuesta adecuada, la propensión a volverse hacia la autoridad puede generar dependencias inadecuadas:

- Las autoridades presionadas en dar una solución, pueden dar una respuesta inadecuada, o tomar medidas que eviten el problema sin solucionarlo.
- Desaprovechan recursos personales y sociales, que son los más importantes para el trabajo adaptativo.

Cuando se internalizan aprendizajes desde la proyección de las figuras de autoridad, se genera la cultura, que ocupa en cierta parte el lugar de las relaciones de autoridad en la coordinación de la actividad social.

Cuando la sociedad enfrenta un nuevo desafío, donde las normas y reglas existentes en la cultura no dan una respuesta adecuada, la gente busca figuras de autoridad que proporcionen la solución, y se atribuye "carisma" a quien es capaz de expresar las necesidades existentes y además consigue dar esperanzas a la sociedad. Esta dependencia, permite contener las tensiones sociales, y puede ser un recurso adecuado para ejercer el liderazgo. Pero por otra parte, si esta dependencia está mal manejada, puede desalentar el compromiso de las personas con los problemas que tienen que enfrentar.

**El liderazgo** es una actividad que moviliza y facilita un proceso de aprendizaje, en el que la sociedad se compromete en la solución de los problemas a los que se enfrenta. En este sentido puede operar en múltiples posiciones de la estructura social, y puede ejercerse por parte de figuras con autoridad o por parte de figuras sin autoridad.

Una figura de autoridad que ejerza el liderazgo tiene que establecer la diferencia entre las situaciones en las que debe dar una respuesta directa (ya que existe una solución conocida y puede ser ejercida desde un rol de autoridad) y las adaptativas (donde no existe una solución conocida y requiere un proceso de aprendizaje en el que se impliquen todas las partes de la comunidad).

Por otra parte el tener autoridad es un recurso importante para ejercer el liderazgo, ya que permite.

- \* **Proporcionar un ambiente contenedor para las tensiones** provocadas por el esfuerzo adaptativo que realiza una comunidad. Implica regular el nivel de estrés y contenerlo para que no sea abrumador. Aquí es importante que el líder disponga de una autoridad informal derivada de la confianza.
- \* **Poder atraer y dirigir la atención.** Lograr que la gente preste atención a las cuestiones importantes, a los problemas a afrontar, y no se desvíe.
- \* **Realizar un examen realista.** En virtud de su autoridad tiene un punto de vista especial para indagar y comprender la situación.
- \* **Tener cierto control sobre el flujo de información.**
- \* **Gestionar las diferentes posiciones en conflicto.** La solución requiere el ajuste de las actitudes y conductas de muchas personas. Si se excluye a los interesados de la definición y solución del problema, se corre el riesgo de elaborar una solución incompleta, errónea o no aceptada.
- \* **Elegir el proceso de toma de decisiones.** Según tipo de problema, la tolerancia del sistema social, lo crítico del problema, y marco temporal para actuar. Las soluciones adaptativas requieren un modo más participativo de actuar, cediendo responsabilidad a las/los interesadas/os. Se progresa hacia la solución re-construyendo conflictos que existen dentro de cada parte y entre ellas. Por otra parte, pueden utilizarse como tácticas de liderazgo, acciones autocríticas o acciones orientativas para iniciar el desarrollo de la capacidad adaptativa.

En ocasiones, una posición de autoridad puede limitar la acción de liderazgo cuando la figura de autoridad, ante una situación difícil, considera que su función es encontrar una solución política y después persuadir al público. Este es el modelo clásico de liderazgo: "Yo soy el líder aquí, déjenmelo a mí".

El liderazgo ejercido por personas sin autoridad, le proporciona al sistema capacidad de ver a través de los puntos ciegos de las perspectivas dominantes. Impulsa a clarificar valores, enfrentar realidades desagradables y aprovechar las nuevas oportunidades.

### **7.3.1. Los Procesos Organizacionales**

Los procesos son la dinámica de las organizaciones. Poder, conflicto, liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones y cambio, resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos contribuyen también a los resultados de las organizaciones en términos de su efectividad. Cada proceso es un componente crítico para entender las organizaciones. Dentro de estos procesos los fenómenos como el poder y la (des)centralización juegan un papel importante:

### 7.3.2. Poder

(García O. O., 2001)

El poder puede definirse, generalmente, de manera bastante simple. Tiene que ver con las relaciones entre dos o más actora/es en las cuales el comportamiento de una/o está afectado por el/la otra/o. Robert Dahl define el poder así: "*A tiene poder sobre B en la medida en la cual A puede hacer que B haga algo que de otra manera B no haría*". Esta definición simple es la esencia del concepto de poder e implica también algo importante que, a menudo, no se tiene en cuenta: la variable de poder es una que expresa relación; el poder no tiene sentido a no ser que se ejerza. Una persona o un grupo no pueden tener poder en el aislamiento; debe estar en relación con alguna otra persona o colectividad.

Las organizaciones y el poder son sinónimos en muchos aspectos. Las organizaciones son sistemas de poder en términos de la forma en la que la gente se ajusta a las reglas organizacionales. Son sistemas políticos en términos de la adjudicación de recursos. Hay muchas formas en las que se puede distribuir el poder en las organizaciones. La clasificación en seis grupos de Morgan de las relaciones de poder en las organizaciones nos da una idea:

1. las organizaciones pueden ser autocracias, con el poder sustentado por una persona o un pequeño grupo con poder absoluto.
2. las organizaciones pueden ser burocracias, donde las reglas están escritas y las relaciones de poder se especifican con claridad.
3. pueden ser tecnocracias, donde los conocimientos y habilidades rigen el sistema.
4. puede haber co-determinación, donde partidos opuestos en la organización comparten el sistema de gobierno.
5. hay una democracia representativa, donde se elige a los funcionarios que sirven durante periodos específicos o hasta en tanto conserven el apoyo de los miembros.
6. existe una democracia directa donde toda/os participan y tienen el derecho de gobernar.

Bacharach y Lawler suministran otra visión del poder en las organizaciones. Ven las organizaciones como sistemas políticos de "tira y encoge". Las organizaciones están compuestas por grupos de trabajo, personas que trabajan en una unidad común o al mismo nivel dentro de la organización; grupos de interés, personas que están

conscientes de la comunidad de sus objetivos y su suerte y coaliciones, agrupaciones de grupos de interés con un objetivo común. Tienden entonces a centrarse en actividades de intra-coalición e inter-coalición. La pertenencia a coaliciones puede cambiar y las coaliciones pueden unirse con otras para formar unas más fuerte. Al visualizarse de esta manera, las organizaciones pueden verse como lugares dinámicos de acción, con negociaciones intra-coalición e inter-coalición y el conflicto. **Poder y conflicto son el punto focal para entender las organizaciones.**

Otro sistema de clasificación del poder, es el de Weber. Este establece una distinción básica entre poder y autoridad. Poder involucra fuerza o coerción. La autoridad, por otro lado, es una forma de poder que no implica fuerza, las directrices se cumplen porque se cree que deben cumplirse.

Es importante distinguir entre autoridad e influencia. La autoridad supone una aceptación del sistema de poder, en el momento de entrar en la organización, mientras que la influencia es una situación de poder en la cual se toma la decisión, consciente e inconscientemente, en el momento específico en el cual quien detenta el poder envía la apariencia de poder. Cuando un(a) persuador(a) se institucionaliza, en el sentido de que siempre es aceptada/o y consiguientemente legitimada/o por el/la receptor(a), esto se vuelve autoridad.

Weber hace una distinción entre clases de autoridad, desarrollándose su bien conocida tipología de autoridad tradicional, carismática y legal.

La autoridad legal es la que se encuentra en la mayoría de las relaciones de poder en las organizaciones modernas y se basa en la creencia de que quienes están en posiciones más altas tienen derechos para ejercer poder sobre sus subalterna/os.

La autoridad carismática nace de la devoción que se le tiene a un detentador específico de poder y se basa en las características personales de esa persona. Ciertamente que esta clase se encuentra en las organizaciones modernas, para las cuales puede ser una amenaza o un beneficio. Si una persona que está en una posición de autoridad puede extender el poder legal por medio del ejercicio de autoridad carismática tiene más poder sobre sus subalterna/os que el prescrito por la organización. Si el desempeño de la/os subalterna/os se mejora (suponiendo por el momento que ese mejoramiento en su desempeño es también benéfico para la/os mismos actora/es) esta adición es benéfica. Si por el otro lado, la autoridad carismática se presenta en personas que están fuera del sistema de autoridad formal serán evidentes en ese sistema, fuertes distorsiones. No es

muy posible que las personas con autoridad legal estén en condiciones de extender su poder por medio del ejercicio del carisma.

La autoridad tradicional, se basa en el hecho de que se cree en el orden tradicional establecido y está mejor ejemplificada por las monarquías operativas. Pueden encontrarse vestigios de esta forma en organizaciones en las cuales está aún presente el fundador o una figura dominante.

Otra tipología se basa en la naturaleza de las relaciones entre quien detenta el poder y quien lo recibe.

El poder gratificador, o el poder cuya base es la capacidad para gratificar, está limitado a aquellas situaciones en las cuales la gratificación tiene sentido para el receptor del poder.

El poder coercitivo, basado en las percepciones del receptor acerca de la capacidad para castigar de quien detenta el poder.

El poder legítimo. El receptor reconoce que quien detenta el poder tiene derecho a influenciarlo a él y a que él tiene una obligación de seguir las direcciones de la influencia.

El poder de experto está basado en el conocimiento especial atribuido por el receptor al detentador de poder. El receptor se comporta en una forma particular porque cree que la información que posee el detentador es información relevante que él no tiene a su disposición.

Bacharach y Lawler agregan una base adicional de poder. Se trata del acceso a los conocimientos. Las personas o los grupos pueden controlar información única y en consecuencia, tener una base de poder cuando llega el momento de tomar una decisión. Se han identificado, entonces, como bases de poder la coerción, las gratificaciones, el expertismo, la legitimidad, la referencia y la información.

Al hablar de ‘fuentes de poder’ se refiere a la forma en la cual las partes llegan a controlar las bases de poder. Las fuentes pueden ser:

1. la posición estructural o de la oficina;
2. características personales tales como el carisma;
3. expertismo, que se trata como una fuente y como una base de poder ya que los individuos llevan expertismo a la organización por medio de mecanismos tales como el entrenamiento profesional, entrenamiento que se convierte luego en un momento específico en tiempo, en una base de poder y
4. oportunidad o la combinación de factores que dan a las partes la posibilidad de utilizar sus bases de poder.

Estas fuentes de poder se utilizan en situaciones de poder de autoridad e influencia que, a su vez, emplean las bases de poder que se han distinguido.

El poder es un fenómeno de relación. Un aspecto importante de la relación es la manera en la cual el/la receptor(a) del poder percibe el ejercicio del mismo. Peabody encontró que la autoridad era percibida de cuatro maneras diferentes.

1. Alguna autoridad se veía como legítima o basada en códigos legales o reglas organizacionales.
2. La autoridad se percibía también como basada en la posición del superior con el simple hecho de que una posición más alta era aceptada como la base de la autoridad.
3. Una tercera base para la autoridad era la competencia personal;
4. Mientras que la cuarta base se percibía como involucrando los atributos personales del detentador del poder.

.....

### **7.3.3. Centralización**

Centralización se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones y es, en consecuencia, una de las mejores formas de resumir el concepto de estructura. La centralización se ha definido de diferentes maneras pero haciendo siempre énfasis en la distribución del poder. Hage define la centralización como “el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de grupos de relación con el número de grupos existentes en la organización”. A mayor sea el nivel de participación por parte de un mayor número de grupos en la organización será menor la centralización. El enfoque de Hage hace énfasis en el hecho de que el poder se ejerce en gran variedad de formas y en diferentes localizaciones dentro de una misma organización.

Van de Ven y Ferry definen centralización como “el marco de la autoridad decisoria dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada: una unidad descentralizada implica, generalmente que la mayor fuente del poder decisorio se ha delegado por parte de los administradores en línea a personal subalterno”.

El aspecto más obvio de los muchos que supone la centralización es **el derecho a tomar decisiones**. Esto puede expresarse muy específicamente en términos de quién tiene el derecho a tomar qué clase de decisiones y cuándo. Si la mayoría de las decisiones se toma en la cúspide, la organización es centralizada.

Otro elemento de la centralización es la forma en la cual se evalúan las actividades. El proceso de evaluación implica la determinación de si el trabajo fue hecho o no apropiadamente, bien o prontamente. Si la evaluación es hecha por personas que están en la cúspide de la organización hay centralización independientemente del nivel al cual se tome la decisión. Una situación en la cual hay evaluación centralizada será probablemente –pero no necesariamente siempre– una en la cual las políticas están centralizadas.

La centralización en las organizaciones tiene mucho que decir acerca de la sociedad en la cual están embebidas. Una sociedad en la cual la mayoría de las organizaciones están altamente centralizadas es una en la cual la/os trabajadora/es tienen muy poco que decir sobre su trabajo y lo mismo sería, probablemente cierto, en términos de su participación en la sociedad. El grado de centralización de las organizaciones es también un indicativo de lo que las organizaciones presumen acerca de sus miembros/os: una alta centralización implica suponer que las/os miembros/os necesitan un control estrecho, de cualquier forma; una baja centralización sugiere que las/os miembros/os se pueden gobernar a si mismas/os.

Las consecuencias de un alto grado de centralización pueden ser positivas o negativas para la organización, dependiendo de la situación.

Veamos el cuadro:

***Cuadro 1: Consecuencias de la Centralización en los Procesos Organizacionales***

<b>Procesos organizacionales</b>	<b>Consecuencias</b>	
	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Coordinación	Mayor coordinación a través de una dirección central y políticas uniformes.	Se emplean políticas uniformes independientemente del grado de variación de condiciones locales.
Toma de Decisiones: perspectiva	Se considera toda la compañía cuando las decisiones se toman en la cúspide administrativa y cuando administradores a niveles más bajos las toman dentro de los parámetros establecidos en las políticas definidas por la casa matriz.	Es posible que la perspectiva de la compañía ignore las características y los problemas especiales de las divisiones, departamentos y unidades de trabajo.
Toma de Decisiones	En emergencias, los funcionarios y la administración central pueden movilizar la información y tomar resoluciones decisivas sin demora.	Hay demoras en el proceso decisorio normal; el flujo de información hacia arriba y el de órdenes hacia abajo, toma tiempo; el personal está, a menudo, sobrecargado con lo cual se demoran aún más las decisiones.

Fuente: Richard Hall. Organizaciones. Estructura y procesos. Prentice Hall.

**7.4. DISCURSO AUTORITARIO Y PODER**

Daniel Prieto Castillo, “Liderazgo Universitario”, M. 8, UNLP \_ Argentina, 95-107

***7.4.1. Estructura Autoritaria***

Llamamos de estructura autoritaria a aquellos mensajes cuyos signos han sido seleccionados y combinados para llevar al / a la perceptor(a) a una sola interpretación: la que le interesa al o a la emisor(a). La estructura autoritaria corresponde a una situación social autoritaria. La intención de quien elabora ese tipo de mensajes es lograr una correlativa estructura mental, a fin de asegurarse la adhesión del o de la perceptor(a) a las versiones que se le ofrecen.

No debe confundirse lo autoritario con una obligación violenta. El mensaje se impone (por lo tanto la/el emisor(a)) y restringe al máximo la participación (sobre todo crítica) de la o del perceptor(a). En esto radica el autoritarismo. La clave se encuentra, pues, en la/el emisor(a): desde él/ella hay que interpretar un proceso de comunicación de este tipo.

El éxito de estos mensajes no está en ellos mismos. La aceptación proviene de la situación social en que se encuentra el/la perceptor(a) (su marco de referencia), lo que equivale a afirmar que son las relaciones en una determinada formación social quienes condicionan el éxito, y no la simple presencia de los mensajes. Estos tienden a reforzar una manera de enfrentar la realidad que ya corresponde a la situación social en cuestión. El marco de referencia consiste en lo vivido por el/la perceptor(a), sus diarias experiencias, sus expectativas, su forma de encarar la realidad. Una sociedad organizada clasistamente es necesariamente autoritaria. La supervivencia de quienes poseen el poder, de quienes se benefician directamente con el orden social vigente, depende de la planificación de la vida cotidiana de las grandes mayorías. En la relación autoritaria familiar, el orden y la organización quedan concentrados en la figura paterna, que representa la autoridad social. Una familia podrá estar más o menos desarticulada, pero su condición básica es ese orden, de lo contrario contradice abiertamente el sistema social en que funciona.

La relación autoritaria en el trabajo se exterioriza precisamente en la división del mismo. No sólo hay una distribución de las tareas previstas por el orden social vigente, sino que es necesario a ese orden que una/os posean y otra/os trabajen para la/el propietaria/o, que una/os manden y otra/os obedezcan.

La relación autoritaria en el esparcimiento es también planificada por la clase social en el poder. El ocio dirigido alcanza un máximo de eficiencia en el espectáculo. Es preferible, para un sistema, tener a las mayorías sujetas al espectáculo que dejarles el campo libre para que organicen su propio esparcimiento, para que utilicen creativamente su ocio. En esto no hay términos medios. Un ejemplo claro lo da la pornografía, mensaje explícitamente autoritario.

Los mensajes de estructura autoritaria requieren, pues, de perceptores que acepten que su lugar en la sociedad es ése (el que le toca en las relaciones sociales de producción) y no otro. Requieren de estructuras mentales favorables.

En nuestra sociedad lo dominante es el autoritarismo sutil. A uno le obligan con una sonrisa en los labios. Una/o actúa en contra de sus propios intereses, pero muy a

menudo, placentemente. Pero, en tiempos de crisis las máscaras van a dar al suelo y las buenas maneras quedan para otros períodos. Pero ¿a quién le interesan las crisis? La función de los mensajes es disimularlas, ocultarlas bajo una costra de signos. Los mensajes autoritarios aparecen en cualquier tipo de proceso de comunicación: en los interpersonales, en los intermedios y en los colectivos.

#### **7.4.2. Estructura autoritaria y estereotipo**

La función de los mensajes de estructura autoritaria es difundir y reforzar, permanentemente, estereotipos de toda clase. Los medios dominantes tienen primordialmente esa tarea. ¿En qué consisten los estereotipos? Un estereotipo consistiría en aquellas aceptaciones o rechazos que cada quien ejerce hacia la/os demás, o hacia algo, por causas psíquicas enteramente personales. Habría tantos estereotipos como seres existen, o mejor, tantas formas de estereotipar como agentes. Si bien en cada persona hay elementos de esa naturaleza, interesan aquellos estereotipos compartidos que aparecen no como algo excepcional en un sujeto, sino como algo que acepta y adopta un grupo o incluso una clase social. Por lo demás, es acá donde trabajan los mensajes de estructura autoritaria.

La pregunta es, pues, ¿en qué consisten los estereotipos sociales? O bien: ¿cómo funcionan en un grupo o en una clase? El estereotipo es un reflejo, pero que suma un valor evaluativo, subjetivo, volitivo. Son opiniones preconcebidas que resultan de hábitos rutinarios, de juicios y previsiones. El estereotipo es presentado en los mensajes de estructura autoritaria *como si fuera un concepto*, es decir, como si aportara algo real en el terreno del conocimiento. El concepto es un reflejo de la realidad, pero en alto grado de generalización y de acercamiento a lo que la realidad es. El estereotipo procede también por generalización, pero hace *como si*, reiteramos, fuera un concepto.

El estereotipo nace cuando interviene lo subjetivo (personal y social), es decir, cuando una relación conceptual se tiñe de emotividad, de elementos que tienen que ver no con el dominio del pensamiento lógico, sino con el del pensamiento pragmático, orientado hacia la acción. La noción de estereotipo no conlleva necesariamente el error y la

distorsión. Hay que reconocer dos extremos fundamentales: el superior (del estereotipo) está dado por el prejuicio; el inferior por las convicciones.

El polo superior constituye el máximo de peligro para un grupo o una clase social: el prejuicio consiste en una valoración rígida de la realidad, de los otros, que desencadena necesariamente acciones tan rígidas como esos juicios que uno lanza previamente sin haber confrontado nada con la propia experiencia. Los prejuicios están presentes en cualquier esfera de las relaciones entre las personas y sirven para calificar o descalificar a alguien a fin de sostener, de dar validez a la conducta que hacia él o ella se ejerce (Prejuicios raciales, sexuales, estéticos, políticos, intelectuales,...). Piénsese también en los estereotipos (prejuicios) difundidos mediante la educación.

El extremo inferior (diríamos: la forma menos estereotipada del estereotipo) es el de las convicciones, que poseen en general un componente más o menos fuerte de elementos conceptuales. Por convicciones, entendemos aquellas formas de concebir y evaluar la realidad de las que ningún grupo ni clase social pueden escapar. En otras palabras, la vida cotidiana funciona necesariamente mediante un gran número de pequeñas convicciones aceptadas sin más, que vienen transmitidas, mediante el lenguaje y la experiencia, dentro de cada grupo, y que constituyen la manera de enfrentar las diarias actividades, las diarias rutinas. Sin estas convicciones no se podría funcionar socialmente. Puede objetarse de inmediato que los prejuicios son también convicciones, cosa que no discutimos, a condición de añadirles el adjetivo *extremo*. Las convicciones cotidianas son estereotipos que sostienen la existencia y que nadie puede eliminar totalmente. Cuánto más transparentes son, más se acercan al concepto.

Lo importante es qué se hace con las convicciones. No hay que perder de vista el contexto y el proceso de comunicación en totalidad.

Ahora, importante es **distinguir el estereotipo en los mensajes**. Si por ese concepto entendemos generalizaciones de la realidad (positivas o negativas, extremas o no, falsas o no) en las cuales hay una dosis más o menos fuerte de emotividad, hay que analizar cómo esas generalizaciones aparecen en los mensajes.

Los mensajes de estructura autoritaria se caracterizan por la evaluación que *ya viene ofrecida* al/a la receptor(a). En realidad, es casi imposible dar mensajes sin esa calificación, pero otra vez la cuestión estriba en ***la dirección*** de esa calificación; con lo que el análisis de la situación social pasa nuevamente a primer plano.

En los mensajes autoritarios, el estereotipo *depende* del o de la emisor(a). Es él/ella quien decide el plano en que aparecerán los personajes en una fotografía, él/ella quien determina el énfasis en el tono de una voz o en las letras impresas (negrillas); él/ella quien hace hablar a sus personajes según sus intereses.

La/os emisor(es) autoritaria/os trabajan sistemáticamente para atacar a personajes o situaciones que pueden perjudicar los intereses de la clase dominante. Esa des-acreditación se produce a través del empobrecimiento de los símbolos que pueden tener arraigo popular (símbolos de ruptura); del ataque directo, de la ridiculización, de la divulgación de elementos periféricos como si fueran los esenciales; de la descontextualización, que consiste en insertar un símbolo en otro contexto para que cambie de significado; de la reducción de una multiplicidad de significados sociales a uno sólo como si ése fuera el verdadero. Cuando alguien es peligroso/o se lo desacredita directamente. Cuando deja de serlo se lo asume como algo pintoresca/o, folklórica/o.

**UNA AUTORIDAD SE CONSTRUYE, NUNCA ESTÁ DADA POR SÍ O EN SÍ.**

Después de haber estudiado los contenidos de este capítulo, ¿Cuáles serían los factores fundamentales a tomar en cuenta durante el proceso de construcción de autoridad? ¿Por qué?

Factores ...	¿Por qué?

En el siguiente capítulo les invitamos a reflexionar críticamente, en carácter de querer ir concluyendo este curso, sobre la importancia y el significado que tiene el hecho de trabajar en EQUIPO, incluyendo su proceso de DIRECCIÓN, el papel de la MOTIVACIÓN de sus miembra/os, el LIDERAZGO ejercido, así como la COMUNICACIÓN interna y externa.

## 8. Concluyendo...

Trabajar las ideas y las prácticas de dirección, integrando sus componentes como la motivación, el liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación, es un proceso bastante complejo. No se ha pretendido ser exhaustiva/o. La información es abundante, las visiones son muchas, los puntos de vista varios,... Lo importante es avanzar en la construcción de nuestras propias concepciones y prácticas, tal que, cada vez más, hagamos conjuntamente trabajos más conscientes.

### **8.1. HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO CONJUNTO**

‘Conjuntamente’, ¿qué quiere decir? Para dar pautas en el proceso de responder esta pregunta referimos al siguiente texto que es una adecuación de un artículo de Raffaghelli J.E., retomado de un documento titulado: “**Aprendiendo a trabajar en conjunto: Herramientas para la gestión local participativa: sus aplicaciones en programas de desarrollo social**”. El artículo mencionado lleva como título:

***“Herramientas efectivas e indispensables en la construcción de oportunidades para trabajar junta/os, desde un enfoque de un(a) dirigente.”***

En el desarrollo de proyectos, a menudo se visualiza la necesidad de aplicar herramientas para mejorar los intercambios, vistas las dificultades que genera el trato con determinados grupos, y la posible incapacidad para lograr un clima armónico. Lógicamente, el conflicto dado a partir de las interacciones deficitarias, la escatimación de información, el recelo y la desconfianza, o el desdén frente a las competencias del/de la otra/o, no permiten el óptimo desarrollo de las acciones. Para ello **la interacción** entre las partes involucradas es un excelente potenciador de análisis y creación de herramientas.

A continuación, algunas de esas herramientas de *interacción*:

## - Ejercicio del diálogo

El diálogo, la interacción comunicativa, es un proceso extremadamente trabajoso, pero igual de valioso. De modo tal, que pueda evitar que cada parte relacionada se va quedando aislada, desarrollándose en su propia isla. Un primer énfasis está puesto en la regularidad de los encuentros: crear un lugar estable en tiempo y espacio, ineludible, en donde quiérase o no debemos ver la cara del otro, garantizar un PUNTO DE ENCUENTRO. Los primeros encuentros posiblemente quedan signados por un "monólogo" de las personas más 'dominantes', convirtiéndose en un espacio aburrido y poco productivo para las y los demás. Pero, y aquí está el papel facilitador fundamental del o de la dirigente, el progresivo compartir ese espacio, va creando la identidad, apoyándose en una coordinación que fomenta estos procesos: *somos un colectivo, lo que hagamos mal nos compromete a toda/os*. Los señalamientos se hacen en el sentido de dónde y cómo prestar apoyo entre actora/es, y cómo eso beneficia y engrandece el colectivo. Esto genera el crecimiento de la red de contactos: así surgen las recomendaciones para integrar una Institución o buscar un(a) beneficiaria/o. La implicación, **la construcción de una identidad común**, y todo este proceso a trabajar como a lo largo de una línea de tiempo con continuidad, es lo que quiebra prejuicios y permite generar nuevos imaginarios.

*Un ejemplo. A unos seis meses de trabajo, realizar un ejercicio en el cual cada una/o de la/os coordinadora/es participantes relata el proyecto de otra/o, jugando a que fuera propio –como un intercambio de roles-, mencionando las debilidades y fortalezas que éste tiene, tal cuál se hace todas las reuniones. Los resultados de la actividad sirven para reflexionar satisfactoriamente, sobre el hecho de que "estamos MUY pendientes cómo perciben la/os demás nuestro quehacer". Habrá sorpresa en ver cómo se refleja en el/la otro(a) sus preocupaciones y satisfacciones por el avance. Este modelo, al implementarlo oportunamente, permite consolidar aún más una red activa de apoyo. Este mismo ejercicio podemos realizar a lo interno del equipo de un proyecto, relatando los 'papeles' que juega cada miembro/o del equipo...*

## - Empowerment

El 'empowerment' o 'empoderamiento', tiene que ver con una visión constructiva del poder, en donde cada una/o aporta a un proceso de construcción de la realidad, a través de un trabajo de equipo. ¿Cómo se puede trabajar para que se dé **este tipo de 'poder compartido'**?

- a. Brindar información transparente y para toda/os (no excluir).
- b. La toma de decisiones dada sobre la participación de toda/os: cada opinión poseería su valor de ser escuchada, cuestión válida tanto para profesionales, como para política/os, como para vecina/os.
- c. Creación de una identidad positiva acerca de tomar decisiones y resolver problemas, así como consultar al interior de un Plan de Acción sobre la conveniencia de tomar dichas decisiones.

- d. Estructurar la demanda: tenemos derecho a reclamar, pero más que eso, es nuestra obligación reclamar cuando algo no nos es brindado según lo previamente establecido, y a través de la demanda podemos y debemos proponer.

Este último componente es de difícil instauración, ya que en la educación formal es lo que menos se promueve: la proposición, la iniciativa, la búsqueda y propuesta de alternativas viables, una actitud emprendedora \_ ¿por qué no puedo ser yo quien señala cómo mejorar aquello mismo que me preocupa?

*Un ejemplo. La capacidad de organizar actividades de complemento a las acciones ‘planificadas’. La participación en el autodiagnóstico comunitario y la construcción de capacidades genera una clara conciencia de dónde están los casos más conflictivos o de mayor vulnerabilidad en un determinado territorio. Comprendiendo su lugar en la organización comunitaria, en lugar de focalizarse sólo en la demanda de servicios profesionales caros, comienzan a establecer gestiones de grupos para superar situaciones particulares.*

#### **- Proceso educativo ‘interactivo’**

Este componente, tiene que ver con las herramientas de ‘construcción de capacidades’ de manera formal y no formal por actora/es clave territoriales y ‘promotora/es’ institucionales al salir de su realidad única y convivir con los grupos vulnerables directamente; de ahí que se trate de un proceso ‘interactivo’. La riqueza reside justamente en el intercambio, en el reconocimiento de la pluralidad y en la aceptación de ella, en la construcción CONJUNTA de oportunidades de aprendizaje.

Hablamos de este ‘proceso educativo’, en el sentido de un proceso, justamente, como un cambio desarrollado en las representaciones sociales a través del tiempo. ¿Cómo se plasma este proceso de aprendizaje?:

- a. En la escucha y apoyo del otro
- b. En la sensación de pertenencia a una red capaz de dar respuesta
- c. En la baja conflictividad debida a motivos sobre ‘cómo’ o ‘quién’ hace las cosas, y la focalización sobre ‘qué’ hay que hacer.
- d. En los resultados reales de interacción con la articulación de proyectos y el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, sin desdibujarse la propia identidad.

¿Un ejemplo desde su propia realidad?

## - Generar confianza

La desconfianza inicial, muchas veces existente, transformada en confianza, es el elemento que empapa ***la dimensión actitudinal*** a lo largo de cada iniciativa o paso a dar. Tal sentimiento, claramente asentado sobre la base del imaginario social, o aquello que la sociedad nos ha querido ‘enseñar’ qué debe ser o qué es: la base de nuestros prejuicios frente a otro grupo distinto, es capaz de movilizar o inmovilizar esfuerzos para tomar decisiones en la resolución de problemas.

¿Por qué la desconfianza? La de-construcción de imaginarios fuertemente asentados es un proceso que sólo se da trabajosamente: un claro ejemplo es la imagen de la función pública o de la acción política. Frases como "trabaja tanto que no parece técnica/o municipal" o "si entraron la/os política/os ya está todo perdido", o "Nosotra/os no queremos problemas, acá no hay política", marcan claramente cuáles son las representaciones de estos llamados nuevos grupos y su sentir, en la sociedad civil. Representaciones que generan el aislamiento de proyectos e iniciativas, y la ausencia en los momentos de toma de decisiones para las políticas públicas. Nuevas construcciones se hacen necesarias, pero ¿cómo generarlas?

Satisfactoriamente para un Plan de Acción, los procesos de interacción tienen una inmensa utilidad para transformar la opinión sobre el otro, al verlo operar de manera real en contraposición al modelo cognitivo-emocional construido. Lamentablemente para el desarrollo de una verdadera gobernabilidad y un cambio en el grado de compromiso con la democracia, esas interacciones sólo modifican el imaginario ***en el plano de lo concreto***: "ésa persona es *la excepción a la regla* de su grupo" o también "ésa/e funcionaria/o público es honesta/o y trabajador(a), pero la/os demás siguen tan vaga/os como siempre".

*¿Un ejemplo desde su propio contexto?*

## **8.2. TRABAJAR EN EQUIPO ES MÁS QUE TRABAJAR JUNTA/OS**

‘Trabajo en Equipo’ no significa solamente ‘trabajar junta/os’. Trabajo en Equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las organizaciones han descubierto para lograr realmente que los organismos y la gente SE COMPROMETAN de veras con los objetivos de desarrollo del territorio. El trabajo en equipo se hace necesario e indispensable a nivel interno de nuestro organismo, tanto como a nivel externo. Las sinergias, la coordinación, la colaboración, la concertación,... son procesos, cada día más, emergentes de cara al desarrollo local.

La adopción de la verdadera filosofía de trabajo en equipo en una organización, y de sus técnicas (que en administración son muy claras y específicas) puede atraer éxitos en rendimiento personal y colectivo, que impulsen la productividad (el impacto). Usted puede tener bajo su cargo 10 personas, y trabajar con un grupo, o trabajar con un equipo. La diferencia es la SINERGIA. Si usted tiene 10 personas haciendo el trabajo de 10 personas y dando resultados como de 10 personas, usted tiene un grupo. Si usted tiene 10 personas dando el resultado de 12, 14 ó más personas, usted tiene un equipo. Sinergia significa que ‘el todo es mayor que la suma de las partes’. Es decir, que uno más uno es más de dos.

Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables, considerando la siguiente definición: “Es un grupo de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados.

### REQUISITOS:

#### *1. Comunicación*

Dentro del marco de una administración moderna, se dice que “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar –necesariamente— con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que toda/o gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”.

Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que la/os jefa/es no se ‘guarden información en el bolsillo trasero’. Además, que el/la empleada/o tenga la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para que diga qué no le gusta, y que la/os jefa/es estén dispuesta/os a escuchar a su personal y –al menos de vez en cuando— poner en práctica las ideas de ella/os.

### *2. Con diferentes actitudes, habilidades y aptitudes*

No todo/as somos iguales. Cada persona del equipo aporta al éxito y al rendimiento del equipo de acuerdo con su propia y particular habilidad. Por esto no tiene fundamento un concurso de ‘mejor... del mes’, ya que se aplica un criterio único a todas las personas.

### *3. Con un propósito en común*

Toda organización tiene su visión estratégica e institucional, su misión, sus valores y expectativas organizacionales. Todos en el equipo deben conocer y vivir esta visión. Es más, el objetivo de todo/a buen(a) líder(eza) debe ser el lograr un equipo ‘holográfico’, en el cual cada miembro del equipo refleje a la organización, es decir, que tengan dentro de sí la visión completa a la que apunta la organización. Esto se logra por procesos de aculturización que comienzan desde la propia inducción del/de la empleada/o nueva/o, hasta programas de capacitación y reforzamiento continuo del código, por parte de la jefatura inmediata y de la administración. Es muy conveniente que cada equipo (planificación programática dentro de una planificación estratégica) tenga su propia misión particular muy clara. Que entienda cómo aporta exactamente al éxito de toda la organización.

### *4. Con objetivos claramente identificados*

Los objetivos de cada equipo deben ser exactos, específicos, ‘medibles’, cuantificables, retadores. El equipo debe saber con exactitud cuánto es lo que debe alcanzarse. Tiene que tener recursos de valoración constante.

El líder / la lidereza debe estarle recordando al equipo periódicamente cómo van, cuánto han logrado, cuánto les falta. Si los objetivos son ambiguos y el líder o la lidereza no lleva el ‘marcador’, lamentablemente la labor del equipo se vendrá a menos, exactamente en donde cuenta: en el producir y el ganar.

*El trabajo en equipo no es fácil de implantar en las organizaciones.*

En este mundo global se nos ha ‘enseñado’ a competir unos contra otros. Incluso los sistemas de incentivos se basan en la competencia dentro del mismo equipo, cuando en realidad lo que ocupamos es que toda/os ‘trabajemos juntos’. Desde la escuela el niño o la niña está compitiendo contra el/la compañerita/o por la nota del examen. ¿Cuánto sacaste vos? Algo que no es malo en si, siempre y cuando la mayor motivación no sea simplemente sacar más que el o la otra/o, sino más bien el aprendizaje logrado. Y esto bajo una conciencia que el ‘aprendizaje’ es un fenómeno muy personal, NO se puede ni compartir tal como una/o ha vivido el proceso, ya que de inicio la otra persona le agregará (¡Qué bien!) sus propios ingredientes.

Tenemos que aprender a confiar una/os en otra/os y en disfrutar del éxito colectivo del equipo, el cual – idealmente – debería de coincidir con el éxito personal. Hay que reforzar (premiar) a la gente que comienza a adoptar hábitos tendientes a la filosofía del trabajo en equipo. Y **hay que crear espacios para el desarrollo de procesos de construcción colectiva de oportunidades para aprender a trabajar en equipo.**

*El primer esfuerzo en el replanteamiento conceptual de esta filosofía de trabajo debe necesariamente iniciar desde las cabezas.*

La/os jefa/es superiora/es e intermedia/os deben convertirse en impulsadora/es convencida/os, visibles y comprometida/os con la nueva filosofía. De no ser así, en la llanura la filosofía no será concretizada, no será creíble, sino que será considerada por el personal sólo como ‘una moda pasajera más’.



# Bibliografía

- . Álvarez M. (2001), *El equipo directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela, 333 pp.
- . Ander-Egg E. (1982), *Metodología del Trabajo Social*. Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, Alicante, 244 pp.
- . Behrensen C. (2004), *¿Qué significa ser más asertivo?*  
<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cbaser.htm>.
- . Blández A.J. (1996), *La investigación-acción: un reto para el profesorado. Guía práctica para grupos de trabajo, seminarios y equipos de investigación*. INDE, Zaragoza, 196 pp.
- . Bosco Pinto J. (1987), *La Investigación-Acción*. Agencia canadiense para el desarrollo internacional, Colombia, 123 pp.
- . Brenson Lazán G. y otr@s (1995), *Manual del facilitador. Claves para el trabajador triunfador*. Fundación Neo-humanista, Bogotá, 139 pp.
- . Burn D., Kart I. y Levin L. (2003-5), *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con Técnicas de Trabajo Grupal para Organizaciones Sociales*. Ediciones CICCUS, Argentina, 272 pp.
- . CEPAL (1999), *Participación, Liderazgo y Equidad de Género en América Latina y El Caribe*. Naciones Unidas, Santiago de Chile, 110 pp.
- . Chassagnes Izquierdo O. (1997), *Fundamentos de Gerencia Contemporánea. Diplomado en Participación Comunitaria y Gestión de Calidad de Servicios*. CUJAE, La Habana, 45 pp.
- . CICAP (2002), *Propuesta Técnico-Financiera ‘Procesos de Fortalecimiento Institucional y Comunitario’. Capacitación a personal técnico, personal del MINSA, líderes comunitari@s y promotoræs*. CICAP, Estelí, 5 pp.
- . CICAP (2003), *Indicadores de Gestión Local – Compendio de textos relacionados*. CICAP, Estelí, 153 pp.
- . Competitividad Personal y Empresarial (1996), *Glosario descriptivo de métodos y técnicas gerenciales*. Competitividad Personal y Empresarial, S.L., 124 pp.
- . Cruz Roja Nicaragüense ‘Proyecto Salud Comunitaria’ (2001), *Plan de Implementación. Proyecto de Salud Comunitaria – Nicaragua*. Cruz Roja, Managua, 25 pp.
- . Cruz Roja Nicaragüense ‘Proyecto Salud Comunitaria’ (2002), *Informe semianual Proyecto de Salud Comunitaria – Nicaragua*. Cruz Roja, Managua, 9 pp.
- . Cruz Roja Nicaragüense ‘Proyecto Salud Comunitaria’ (2002), *Plan Operacional Anual del Proyecto de Salud Comunitaria – Nicaragua 2002*. Cruz Roja, Managua, 16 pp.
- . Cruz Roja Nicaragüense ‘Proyecto Salud Comunitaria’ (2002), *Presentación del Proyecto de Salud Comunitaria - Nicaragua*. Cruz Roja, Managua, 3 pp.

- . Cruz Roja Nicaragüense ‘Proyecto Salud Comunitaria’ (2002), **Revisión del Plan Operativo Anual. Proyecto de Salud Comunitaria-Nicaragua**. Cruz Roja, Managua, 7 pp.
- . CUJAE (1997), **Factor humano en el trabajo comunitario**. Especialidad en Participación Comunitaria y Gestión de Calidad de Servicios, La Habana – Cuba, 68 pp.
- . Delnet (2004\_a), **Casos Prácticos. Edición 2004. 1º Volumen. Casos Prácticos en apoyo a las Unidades Didácticas 1-6**. CIF – OIT, Turín, 34 pp.
- . Delnet (2004\_b), **UD 03 Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Grupos de Trabajo, Estilos de Dirección y Motivación)**. CIF – OIT, Turín, 42 pp.
- . Delnet (2004\_c), **UD 07 Estructuras y mecanismos de gestión**. CIF – OIT, Turín, 38 pp.
- . DPPI (2001), **El uso de indicadores socio-económicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales. Aplicación Metodológica**. ILPES, Santiago de Chile, 109 pp.
- . Espinoza J. y Martínez M. (2002), **Salud Comunitaria: conceptos, métodos, herramientas**. Acción Médica Cristiana, Managua, 563 pp.
- . Espinoza J. y Martínez M. (2002), **Salud Comunitaria: Conceptos, Métodos, Herramientas**. CIES, Managua, 563 pp.
- . Fondo de Solidaridad e Inversión Social (1995), **Promoviendo el Desarrollo Local**. FOSIS, s.l. 149 pp.
- . Fontaine E.R. (1999-12), **Evaluación social de proyectos**. Alfaomega, Colombia, 471 pp.
- . Forni F. (2004), **Formulación y evaluación de proyectos de acción social**. IDISCO – Universidad de Salvador, Buenos Aires – Argentina, 57 pp.
- . Fundación Internacional de Jóvenes (2003), **Guía de recursos para ONG’s y Organizaciones Civiles**. BM – Programa de Pequeñas Donaciones, S.L., 62 pp.
- . García Ortiz O. (2000), **Análisis del liderazgo en las organizaciones públicas: el caso de la administración pública federal, 1982-1994**. INTERNET.
- . García X. (2000), **Hacia un liderazgo comunitario**. Centro de Estudios Sociales P. J. Montalvo, República Dominicana, 103 pp.
- . Gestión NORSUD (1993), **La gerencia en las ONG**. Gestión NORSUD, Montreal, 335 pp.
- . Guerrero P. (2000), **Liderazgo y género: Reflexiones para lograr un liderazgo efectivo**. Internet, 29 pp.
- . Herrera C. (2003), **¿Quién cuida a los líderes?**  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/lider1.htm> hasta [lider8.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/lider8.htm)
- . Herrera E. (2004), **Seminario de Tesina**. CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 28 pp.
- . Herrera E. y Van de Velde H. (2004), **Autodiagnóstico Socio-Económico**. CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 138 pp.
- . Hiebaum K. (2004), **¿Cuál es el origen de un líder?** <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/orilider.htm> y <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo.htm>.
- . <http://www.iigov.org/iigov/pnud/taller/docu/docum9.htm>

- . Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2001), ***El uso de indicadores socio-económicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales. Aplicación metodológica.*** Naciones Unidas – Serie Manuales # 15, Santiago de Chile, 109 pp.
- . López C. (2000), ***Aproximación al concepto de súper-liderazgo.***  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no5/superliderazgo.htm>
- . Malta J. (2003), ***Gestión de Proyectos en Desarrollo Local.*** Ideas Litográficas, Tegucigalpa, 193 pp.
- . Marengo A. (1995), ***Dinámicas de grupo. Manual Práctico.*** Editorial UCA, Managua, 311 pp.
- . Martín-Baró I. (1996), ***Sistema, grupo y poder. Psicología Social desde Centroamérica II.*** Uca Editores, San Salvador, 415 pp.
- . McGregor D. (1994), ***El lado humano de las organizaciones.*** McGraw-Hill, Colombia, 243 pp.
- . Mendizábal P. y otros (s.f.), ***Formación de Dirigentes. Material de Apoyo para la Conducción de Organizaciones.*** S.E., S.L., 92 pp.
- . Muñoz Giraldo J.F., Quintero Corzo J. y Munévar Molina R. (2001), ***¿Cómo desarrollar competencias educativas en educación?*** Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá, 258 pp.
- . Ochoa M. y Van de Velde H. (2002), ***Microproyectos. Módulo y Memoria.*** CICAP – Cruz Roja / Proyecto de Salud Comunitaria, Estelí – Managua, 18 pp. – 13 pp.
- . Ochoa M. y Van de Velde H. (2002), ***Trabajo en Equipo y Liderazgo. Módulo y Memoria.*** CICAP – Cruz Roja / Proyecto de Salud Comunitaria, Estelí – Managua, 16 pp. – 14 pp.
- . Pérez de Villar Ruiz M.J. y Torres Medina C. (1999), ***Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos.*** Herder, Barcelona, 229 pp.
- . Pérez M. y Van de Velde H. (2004), ***Procesamiento de Datos.*** CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 68 pp.
- . Prieto D. (1988), ***El autodiagnóstico comunitario e institucional.*** Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- . PROASEL-IC (1998), ***Informe de monitoreo sobre la implementación de la metodología práctica para la incorporación de un enfoque de género en proyectos de desarrollo rural.*** PROASEL-IC, Tegucigalpa, 23 pp.
- . Programa de Fortalecimiento a OECA's (2000-a), ***Desafiando el Futuro. Módulo 4: Gestión.*** SNV, Sucre – Bolivia, 55 pp.
- . Programa de Fortalecimiento a OECA's (2000-b), ***Desafiando el Futuro. Módulo 5: Comunicación.*** SNV, Sucre – Bolivia, 55 pp.
- . Programa de Fortalecimiento a OECA's (2000-c), ***Desafiando el Futuro. Módulo 6: Liderazgo.*** SNV, Sucre – Bolivia, 55 pp.
- . Programa de Fortalecimiento a OECA's (2000-d), ***Desafiando el Futuro. Módulo 9: Juegos. Competencia Gerencial.*** SNV, Sucre – Bolivia, 55 pp.

- . Ross M. (2001), *Manual de Capacitación: Somos diferentes, somos iguales: Una propuesta metodológica para construir alianzas entre jóvenes*. Puntos de Encuentro, Managua, 71 pp.
- . SCEP (1999), *Manual del Equipo Municipal de Planificación. La Comunidad y sus proyectos. Participación activa de la comunidad en su desarrollo*. INFOM-gtz-SCEP, S.L., 81 pp.
- . SCEP (S.F.), *Guía para los equipos departamentales. Metodología para la formulación de Agendas de Desarrollo Departamental. Instrumento para orientar el proceso de planificación con participación de actores departamentales*. gtz, S.L., 17 pp.
- . UNLP (2004), *Postgrado en 'Liderazgo Universitario'. Módulos 1 – 8*. UNLP, Argentina.
- . Van de Velde H. (2002), *¿Cómo transformar datos en información? (dentro del marco de una investigación cualitativa)* CICAP, Estelí – Nicaragua, 28 pp.
- . Van de Velde H. (2004-a), *Aspectos administrativos, planificación estratégica y operativa*. CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 95 pp.
- . Van de Velde H. (2004-b), *Formulación y gestión de (micro-)proyectos*. CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 111 pp.
- . Van de Velde H. (2004-c), *Procesos de Facilitación*. CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 105 pp.
- . Vargas Vargas L. y Bustillos de Núñez G. (1984), *Técnicas participativas para la educación popular*. Alforja, San José – Costa Rica, 284 pp.
- . Varillas W. (2001), *Liderazgo, concertación, participación*.  
<http://www.redel.cl/Destacados/destac3.htm>.
- . Verderber R.F. (1999-9), *Comúnicate*. ITP, México, 482 pp.

# Anexo A \_ En Liderazgo y género: Reflexiones para lograr un liderazgo efectivo

Patricia Guerrero M.

## Presentación

El concepto de liderazgo viene fundamentalmente de la tradición organizacional-empresarial y de la psicología social norteamericana. Estas corrientes han generado múltiples definiciones de liderazgo, encontrándose frente a un concepto cambiante y en desarrollo. Para efectos de este documento se utilizará una definición de liderazgo bastante amplia que permita incluir a la mayoría de las posiciones actuales en relación al tema. Es por eso que proponemos la lectura que Stephen Robbins, quien define liderazgo como ‘la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas’<sup>4</sup>. Señala que la fuente de influencia puede ser ‘formal’ (teniendo un cargo administrativo) o ‘no formal’ (como la que se puede tener fuera de la estructura administrativa de la organización).

El liderazgo es un fenómeno de influencia que plantea desafíos personales a quienes lo ejercen. El líder que no quiere ser un simple administrador debe tener claro qué objetivos y metas necesita lograr y cómo hacer participar en ellas a sus seguidores. Por otro lado, debe conocer sus propias capacidades, tener sus metas y sueños claros y en qué medida coinciden con la organización que dirige.

En síntesis, para ser un líder se necesita, por una parte, un desarrollo personal adecuado que implique conocerse a sí mismo, “liderar” los aspectos de la propia vida. Por otra parte, es importante tener las habilidades para entrar en un grupo, percibir sus etapas y procesos. Al analizar el liderazgo es necesario revisar el concepto de poder.

El poder según Martín – Baró<sup>5</sup> tiene tres características esenciales. En primer lugar se da en las *relaciones sociales*, es decir se da en personas y en grupos, pero deben existir dos o más personas. El poder se basa en la posesión de recursos y en una relación de desequilibrio respecto de un determinado objeto, uno de los miembros de la relación es

---

<sup>4</sup> Robbins, S. (1993) *Comportamiento Organizacional* Prentice Hall: México

<sup>5</sup> Martín- Baró (1989) “Psicología Social desde Centro América” UCA: San Salvador.

superior en algún aspecto a otro, es decir, uno de los sujetos de la relación, persona o grupo, posee algo que el otro no posee o que posee en menor grado. Por último, el poder produce efectos en la misma relación social, esto es visible y se presenta en los efectos del poder en las relaciones sociales, en el comportamiento de los involucrados en esta situación, algunos se someten, obedecen y otros ejercen la autoridad o dominan a los otros. Celia Amorrós<sup>6</sup> define el poder como la capacidad de incidir sobre el mundo o de afectar el exterior en mayor medida de lo que uno mismo es afectado; entiende el concepto como una correlación de fuerzas externas e internas. Por lo tanto, el poder se ejerce, no es un atributo que se posee, sino una forma de relación interpersonal. El sujeto es ‘poderoso’ sólo si es capaz de ejercer el poder sobre otros y puede hacerlo de muchas maneras, amenazando, seduciendo, anulándolo, etc. Asimismo, el afectar a otros en mayor medida de lo que uno es afectado implica asumir que el poder puede circular, no es una situación estática, en un momento son algunos los afectados en otro momento y contexto son otros. En este sentido, parte importante de la ausencia de las mujeres en el espacio público tiene relación con la poca capacidad de este género para trabajar con el poder y para ejercer influencia, los hombres producto de su socialización se relacionan con el poder de manera más natural. El poder es un fenómeno dinámico, muchas veces implícito y que necesita tomar conciencia de éste para ejercerlo. La importancia del influir a otros no es un tema menor, y es mirado con desconfianza por la sociedad en su conjunto y especialmente por las mujeres, sin embargo, la visión dinámica del poder presentada implica una posibilidad para los nuevos liderazgos femeninos.

### **El liderazgo desde la perspectiva del género**

El concepto de liderazgo también se ha trabajado desde la perspectiva de género. Una de las autoras que han realizado programas de liderazgo para mujeres explican el liderazgo como el proceso en que un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. Para que una persona sea considerada un líder debe tener un referente colectivo, ejercer influencia sobre un número relativamente amplio de

---

<sup>6</sup> Amorrós, C. (1989) “Mujer, Participación, Cultura política y Estado”. La Flor: Buenos Aires.

personas y durante un tiempo considerable<sup>7</sup>. Para estas autoras el liderazgo es un proceso dinámico en el cual interactúan tres elementos: el líder, sus acompañantes y el contexto.

El liderazgo es un ejercicio de poder al cual se entra como una forma de relacionarse con los otros en el juego de las influencias<sup>8</sup>. El liderazgo está presente en todos los aspectos de la vida social, la familia, el trabajo, la comunidad, la vida política y las diversas instituciones, por lo tanto, pensarlo sólo en el ámbito de lo público es un error. Para estas autoras, el liderazgo es un proceso presente en todas las esferas, aprender a liderar serviría para liderar todos los aspectos de la vida.

Según Sobral<sup>9</sup> el liderazgo se caracteriza por la capacidad de dirección ideológica y política, que ejercen los individuos como sujetos sociales en representación de ideas, causas o grupos humanos. Los líderes movilizan, convocan y estimulan la acción de otros. Esta capacidad puede ser usada con el fin de cambiar las cosas que les suceden al grupo o con el fin de preservar la situación.

### **El liderazgo desde los seguidores**

Investigaciones relativamente recientes sobre el liderazgo han estado centradas en estudiar la percepción de este fenómeno desde las personas que los siguen y han elaborado algunas teorías simples sobre los líderes y sus seguidores. La primera línea de investigación señala que el liderazgo es sólo un atributo que algunas personas adjudican a otra. Los investigadores explican que las personas señalan a los líderes como sujetos inteligentes, de personalidad abierta, clara habilidad para hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad y que por estos atributos sería adecuado seguirlos<sup>10</sup>.

Otros investigadores estudiaron el fenómeno del liderazgo carismático y descubrieron que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando lo observan realizando ciertas acciones<sup>11</sup>. Los seguidores perciben al líder como una persona que tiene metas y propósitos claros que guían su acción. Las personas

---

<sup>7</sup> Hurtado, V et al. (1997) “*Liderazgo y Toma de decisiones: Potencialidad, logros y dificultades*”

Documento de trabajo. La morada: Santiago.

<sup>8</sup> Op.cit

<sup>9</sup> Hurtado, Santa Cruz y Valdés (1995) “Un indecente deseo”. Instituto de la Mujer: Santiago

<sup>10</sup> Lord, DeVander y Allinger 1990 en Robins, 1993

<sup>11</sup> Conger y Canungo, 1988 en Robins, 1993

consideran líderes a las personas capaces de comunicar su propósito con términos claros, ser consistentes, centrados y conocer sus ventajas al trabajar por la consecución de su meta. Llevado a la organización, estos líderes son muy necesarios en casos de problemas, sin embargo cuando se superan las crisis se tornan pasivos.

### **Estilos de liderazgo<sup>12</sup>**

Los líderes tienen una función asignada dentro de los grupos u organizaciones que les corresponde dirigir. Que este grupo se desarrolle y crezca o experimente un desgaste depende en alguna medida de las formas de liderazgo y toma de decisiones que se ejercen en él.

Las tipologías o estilos de liderazgo se generan a partir de la necesidad de establecer los distintos niveles de participación que tiene el líder en una organización y las distintas razones por las que un grupo decide seguir a una persona.

#### **1. El líder autoritario**

Este tipo de líder concentra el poder de decisión, solamente él dicta normas y actividades en el grupo. Este tipo de líder puede consultar a las personas, pero finalmente las decisiones las termina ejerciendo solo. Este líder, no promueve otros liderazgos, no estimula la iniciativa de los miembros del grupo y mata el entusiasmo. Las principales ‘armas’ de este líder son mandar, prohibir, amenazar, exigir y castigar.

#### **2. El líder paternalista**

Este tipo de liderazgo mantiene la dependencia del grupo a través de la sobreprotección de sus integrantes. El realiza todas las actividades que propone el grupo, es muy ‘asistencialista’ con las personas que trabaja. Es muy crítico de las acciones realizadas por los otros tras la fachada de un continuo enseñar, no valora la iniciativa ajena y siempre la sustituye por la propia.

Este estilo tampoco promueve liderazgos, tiende a crear personas con características infantiles, indecisas e inseguras. El es indispensable para tomar cualquier decisión, si otro soluciona los problemas por él, es muy probable que lo encuentre errado.

---

<sup>12</sup> Es necesario advertir que la formulación de tipologías es un ejercicio metodológico que ayuda a establecer diferencias entre los prototipos de personas, que en la práctica los rasgos no se presentan de manera tan acentuada.

### **3. El líder que ‘deja hacer’**

Al contrario de los otros dos líderes, este no toma ninguna iniciativa. No asume, no dirige, ni coordina. Es inseguro y muchas veces explica su desmotivación como una necesidad de ser democrático y de promover la iniciativa de los otros.

No promueve otros liderazgos ya que aunque no realiza acciones está siempre presente. El grupo finalmente se desintegra, debido al desinterés o a los conflictos que se originan producto de no tener una manera clara de tomar decisiones, ni el rol de la persona que dirige.

### **4. El líder democrático**

Este tipo de líder valora las ideas e iniciativas del grupo. Coordina, anima y promueve la participación y la cooperación entre los miembros del grupo. Con este estilo se favorece la aparición de liderazgos para las distintas actividades. El poder para tomar decisiones, se distribuye entre las personas del grupo de manera clara, de modo que todas las personas colaboran en las tareas. Se crea un clima de libertad, de buena comunicación e integración.

### **5. El líder transaccional y el líder transformacional**

Algunas investigaciones recientes explican que existen otros dos estilos de liderazgo según la capacidad de mantener sus grupos de referencia activos y eficientes. Los líderes transaccionales motivan a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarando los roles y actividades de cada uno de ellos. Estos líderes generalmente tienen un estilo democrático de trabajo pero además están centrados en la manutención del grupo y en mejorar el trabajo en equipo.

Los líderes transformacionales, por su parte, realizan acciones para que sus seguidores se involucren de mejor manera en las metas a conseguir. Estos líderes ofrecen estímulos intelectuales individualizados, prestan atención a las etapas del grupo y a los procesos de la organización. El líder transformacional corresponde a un estilo de liderazgo que mezcla lo carismático (que es capaz de subir energía, animar y emocionar), con el liderazgo transaccional, (que fija metas y actividades por el bien grupal).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Bass, 1990 en Robins, 1993

## Habilidades para ejercer el liderazgo

Si bien hay diferencia en la literatura, los líderes promotores de grupos y organizaciones fuertes son aquellos que se presentan como más participativos en la toma de decisiones y con claridad de tareas y roles para sus seguidores, especialmente aquellos estilos transformacionales y democráticos<sup>14</sup>. Las investigaciones han sistematizado estas habilidades para el liderazgo, presentando a continuación un resumen de las más relevantes para la formación de mujeres líderes:

- a) En primer lugar, está la **capacidad de dirección**, que se entiende como la conducción de las relaciones entre los integrantes del grupo, sean estos colaboradores o seguidores, acompañada por una proposición de acciones coherentes para realizar y seguir. El dirigir implica aprender a distribuir las funciones necesarias para el desarrollo de la organización, ejerciendo una dirección que se aleje del autoritarismo. En general las investigaciones acerca del liderazgo femenino explican que la mayoría de las mujeres tienen historia de ejercer el poder desde el dominio, como un acto de superación de sus historias y en tanto dominadas pueden llegar a ejercerlo de manera vengativa.<sup>15</sup> La dificultad para la toma de decisiones surge en tanto no hay cultura de democracia: la mayoría de las personas que asumen liderazgo caen en estilos autoritarios, porque el proceso de toma de decisiones democráticas dura mucho tiempo más e implica habilidades para trabajar en equipo. En general, en la vida cotidiana y en las organizaciones están divididos los roles, son algunos los que mandan y otros los que ejecutan, romper con esta dicotomía es un desafío para una dirección democrática. El saber dirigir bien y ser participativo en la toma de decisiones es un gran aporte para que las personas que asumen cargos de liderazgo tengan siempre otros que los acompañen en su tarea dirigencial. Que las mujeres asuman este tipo de liderazgo puede ayudar a mejorar la imagen de la mujer en el ejercicio público y lograr un buen desempeño<sup>16</sup>. Esto implica una tolerancia a la diversidad, una definición de objetivos mínimos de la organización y espacios periféricos de objetivos no compartidos por todos, de manera que la identidad de la organización se base en un programa mínimo, pero que también se nutra de las múltiples diferencias. Este aspecto es de especial relevancia para el liderazgo femenino que tiende a homogeneizarse y a naturalizar ciertas características al ser mujer (por ejemplo, identificar a las mujeres con una identidad alternativa de bondad) que sólo contribuye a la mediocridad de las organizaciones y dirigente. Una tendencia de las organizaciones femeninas es a homogeneizarse y esta práctica le quita fuerza, la igualdad sólo es posible en base a la diversidad.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Este tema ha sido discutido por la literatura ya que en muchas ocasiones el líder autoritario puede ser muy eficiente para llevar grupos y conseguir metas. Son embargo la apuesta de este curso es formar mujeres líderes ciudadanas capaces de guiar y transformar su liceo.

<sup>15</sup> En Hurtado, 1997; Valdés 1995 en Hurtado Santa Cruz y Valdés 1995

<sup>16</sup> op.cit

<sup>17</sup> op.cit

- b) Una segunda habilidad es la de trabajar en equipo. Entendemos que “el **trabajo en equipo** es aquel que desarrolla un conjunto de sujetos interdependientes, que se han fijado objetivos comunes, aunque las tareas sean muy diferenciadas”.<sup>18</sup> En los equipos deben cumplirse una serie de objetivos. En primer lugar, los incentivos del grupo deben ser colectivos, si los premios o refuerzos son individuales se potencia la competencia y no la cooperación, siendo esta última una actitud básica para este tipo de trabajo. Por otra parte, toda persona o miembro del equipo debe sentirse valorado, una de las tareas más importantes es explicar a los seguidores lo que se piensa de ellos, manejar signos de reconocimiento es fundamental para enriquecer la acción y estimular a los otros. Las mujeres que asumen cargos de liderazgo suelen dar este estímulo en base a características personales y a veces no son muy certeras.
- c) La **delegación** es otra habilidad relevante para el liderazgo, la organización crece en conjunto si todos son capaces de asumir responsabilidades y si se tiene paciencia necesaria para que las personas que están empezando puedan cometer algunos errores. El ser una líder implica confiar en que las personas que son colaboradores tienen capacidades y que probablemente lo harán mejor que el mismo líder que tiene que cumplir con muchas otras tareas.
- d) Por último, la **capacidad de planificación** está en directa relación con la capacidad para evaluar los errores, trazar objetivos individuales y colectivos y ver la forma de llevarlos a cabo reparando lo anterior. Esta habilidad ayuda a aprovechar los tiempos y recursos, manteniendo la productividad y el ánimo alto de la organización.

### Mitos y prejuicios<sup>19</sup>

A partir de todo lo expresado en este documento, es posible terminar con algunos mitos acerca del liderazgo.

- a) El primero se refiere a **la exclusividad del liderazgo**, esto es que sólo unos pocos miembros del grupo tienen condiciones de líderes. Al respecto hay que señalar que el grupo tiene diversas necesidades actividades y momentos a lo largo de su vida y pueden haber distintas formas de ejercer liderazgo según la actividad o la etapa del grupo. Podemos hablar de liderazgos diversificados y liderazgos múltiples.
- b) El segundo de estos mitos va en la misma línea y se grafica en la frase ‘**el líder nace, no se hace**’. Según este mito, la capacidad de liderazgo sería innata, razón por la cual de nada serviría desarrollar la capacidad de liderazgo. Este liderazgo puede dar origen a situaciones de dominación y dependencia de líderes supremos que impiden el crecimiento de los demás. Para eliminar este mito es bueno recordar que las personas tienen potencialidades ilimitadas de crecimiento. Por otra parte, en muchas organizaciones hay personas que no tienen un rol preponderante, pero que a medida que tienen más seguridad en si mismas pueden ejercer un notable liderazgo.

<sup>18</sup> Hurtado, V et al. (1997) “Liderazgo y Toma de decisiones: Potencialidad, logros y dificultades” Documento de trabajo. La morada: Santiago

<sup>19</sup> Extractado de un material de capacitación para Centros de Padres y Apoderados (1997) MINEDUC, DEPROV SUR, ejecutado por CIDE

c) Por último, en algunas organizaciones o grupos existen subgrupos que tienen cierta influencia. La tendencia de algunos líderes es a organizar actividades promoviendo estos grupos pequeños y no favoreciendo la integración de los demás miembros del grupo. Por otra parte, algunos líderes tienen por misión dismantelar a estos subgrupos por considerarlos elementos negativos. Los líderes para trabajar con estos grupos necesitan comprender que los subgrupos son naturales dentro de las organizaciones. Lo que sí se necesita es promover actividades de integración entre los distintos subgrupos.

### **Algunos puntos para un liderazgo efectivo**

A modo de resumen del texto, enfatizaremos algunas características del líder:

1. Sabe observar y escuchar, detecta nuevas tendencias, busca información en distintas fuentes.
2. No se queda en el reclamo, declara la posibilidad de un mundo diferente, propone proyectos nuevos.
3. Invita a otros a compartir estas ideas, solicita ayuda y colaboración en los proyectos del grupo.
4. Tiene capacidad para trabajar en equipo, con respeto de las diferencias individuales y confianza en las personas del grupo.
5. Trata de que todas las personas que participan en el grupo se capaciten y preparen.
6. Es hábil para generar alianzas de colaboración sin perder su propia opinión.
7. Siente gusto y pasión por lo que hace. Es capaz de transmitir al grupo estos sentimientos.
8. Busca calidad en su acción, es decir, se esfuerza por hacer las cosas lo mejor posible.
9. Es perseverante y mantiene en la mira los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos.

Ilustraciones relacionadas retomadas de: CEPAL (1999), ***Participación, Liderazgo y Equidad de Género en América Latina y El Caribe***. Naciones Unidas, Santiago de Chile, 110 pp.

Ver ilustraciones a partir de la página que sigue...

**AÑO DE OBTENCIÓN DEL VOTO FEMENINO***(por orden cronológico)*

PAÍS	AÑO
Ecuador	1929
Uruguay	1932
Brasil	1932
Cuba	1934
R. Dominicana	1942
Jamaica	1944
Guatemala	1946
Panamá	1946
Trinidad y Tabago	1946
Argentina	1947
Aruba	1948
Suriname	1948
Chile	1949
Costa Rica	1949
Islas Vírgenes Británicas	1950
El Salvador	1950
Haití	1950
Antigua y Barbuda	1951
Barbados	1951
Dominica	1951
Granada	1951
Saint Kitts y Nevis	1951
San Vicente y las Granadinas	1951
Santa Lucía	1951
Bolivia	1952
Guyana	1953
México	1953
Belice	1954
Colombia	1954
Honduras	1955
Nicaragua	1955
Perú	1955
Bahamas	1961
Paraguay	1961

**Fuente:** Teresa Valdés y Enrique Gómariz, *Mujeres latinoamericanas en cifras*, Instituto de la Mujer, Santiago de Chile, Ministerio de Asuntos Sociales de España y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), 1995; Informe a la CEPAL, Bureau of Women Affairs, Aruba, 1998; Informe a la CEPAL, Bureau of Women's Affairs, Bahamas, 1998; Informe a la CEPAL, Ministry of Foreign Affairs, Bahamas, 1998; Informe a la CEPAL, Bureau of Women's Affairs, Barbados, 1998; Informe a la CEPAL, Women's Desk - Chief Minister's Office, Islas Vírgenes Británicas, 1998; Informe a la CEPAL, Bureau of Women's Affairs, Santa Lucía, 1998; página Web de la Unión Interparlamentaria (IPU) [<http://www.ipu.org/wmn-e/suffrage.htm>].

**AÑO DE RATIFICACIÓN Y FIRMA DE LA CONVENCIÓN SOBRE  
LA ELIMINACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN CONTRA  
LA MUJER, SEGÚN FECHA DE RECEPCIÓN DEL INSTRUMENTO, DICIEMBRE 1998**

PAÍS	AÑO
Barbados	1980
Cuba	1980
Dominica	1980
Guyana	1980
Ecuador	1981
El Salvador	1981
Haití	1981
México	1981
Nicaragua	1981
Panamá	1981
San Vicente y las Granadinas <i>a</i>	1981
Uruguay	1981
Colombia	1982
Guatemala	1982
Perú	1982
República Dominicana	1982
Honduras	1983
Santa Lucía	1983
Venezuela	1983
Brasil	1984
Jamaica	1984
Argentina	1985
Saint Kitts y Nevis	1985
Islas Vírgenes Británicas	1986
Costa Rica	1986
Paraguay <i>a</i>	1987
Antigua y Barbuda <i>a</i>	1989
Chile	1989
Belice	1990
Bolivia	1990
Granada	1990
Trinidad y Tabago	1990
Antillas Neerlandesas <i>b</i>	1991
Aruba	1991
Bahamas <i>a</i>	1993
Suriname <i>a</i>	1993

**Fuente:** Página Web de las Naciones Unidas [<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/ratifica.htm>].

*a* Ratificado con carácter de adhesión o aceptación.

*b* Depende de los Países Bajos Neerlandeses.

**PRIMERA MUJER QUE OCUPÓ UN MINISTERIO O SECRETARÍA DE ESTADO;  
SEGÚN AÑO Y CARTERA, PAÍSES SELECCIONADOS**

PAÍS	AÑO	CARTERA
Cuba	1948	Sin cartera
Panamá	1950	Trabajo, Previsión Social y Salud Pública
Chile	1952	Justicia
Colombia	1954	Comunicaciones
Haití	1957	Trabajo
Costa Rica	1958	Educación
Guyana	1961	Ministerio de Trabajo, Bienestar, Seguridad Social y Vivienda
R. Dominicana	1963	Secretaría de Educación
Granada	1967	Educación y Servicios Sociales
Honduras	1967	Trabajo y Previsión Social
Bolivia	1968	Trabajo y Desarrollo Laboral
Uruguay	1968	Educación
Venezuela	1968	Fomento
Santa Lucía	1974	Community Development, Youth, Sports and Social Affairs
Ecuador	1979	Bienestar Social
Nicaragua	1979	Educación
México	1981	Turismo
Brasil	1982	Educación
Guatemala	1983	No especificado
Perú	1987	Salud y Educación
Argentina	1989	Relaciones Exteriores
Paraguay	1989	Salud Pública y Bienestar Social
Aruba	1991	Plenipotenciaria
Bahamas	1992	Minister of Social Services, National Insurance and Housing
Islas Vírgenes Británicas	1995	Health, Education and Welfare

**Fuente:** Teresa Valdés y Enrique Gómariz, *Mujeres latinoamericanas en cifras*, Santiago de Chile, Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales de España y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), 1995; Informe a la CEPAL, Bureau of Women's Affairs, Aruba, 1998; Informe a la CEPAL, Bureau of Women's Affairs, Bahamas, 1998; Informe a la CEPAL, Ministry of Foreign Affairs, Guyana, 1998; Informe a la CEPAL, Ministerio de la Condición Femenina y Derechos de las Mujeres, Haití, 1998; Informe a la CEPAL, Women's Desk, Chief Minister's Office, Islas Vírgenes Británicas, 1998; Informe a la CEPAL, Dirección General de Promoción de la Mujer, República Dominicana, 1998; Informe a la CEPAL, Bureau of Women's Affairs, Santa Lucía, 1998; Informe a la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) presentado por Guyana en la Vigesimonovena Asamblea de Delegadas de la CIM celebrada en República Dominicana, 1998; Informe a la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) presentado por Panamá en la Vigesimonovena Asamblea de Delegadas de la CIM celebrada en República Dominicana, 1998.

### MUJERES PRESIDENTAS, PRIMERAS MINISTRAS O EQUIVALENTE, AÑO DE EJERCICIO

PAÍS	AÑO
Argentina	1974
Bolivia	1979
Nicaragua	1989
Haití	1990
Ecuador	1996
Guyana	1998
Panamá	1999

**Fuente:** Teresa Valdés y Enrique Gómariz, *Mujeres latinoamericanas en cifras*, Santiago de Chile, Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales de España y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), 1995; Página Web de Zárata's Political Collections [<http://web.jet.es/ziaorarr/ecuador.htm>]; Página Web de la Central Intelligence Agency (CIA) [<http://www.odci.gov/cia/publications/chiefs>].

### MUJERES VICEPRESIDENTAS O EQUIVALENTES, ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE

PAÍS	AÑO	MUJERES
Costa Rica	1998	2
Ecuador	1997	1
Honduras	1997	1
Nicaragua	1995	1

**Fuente:** Informe a la CEPAL, Alianza de Mujeres Costarricenses, Costa Rica, 1998; Informe a la CEPAL, Fundación Mujer y Sociedad, Ecuador, 1998; Informe a la CEPAL, Instituto Nacional de la Mujer Nicaragüense, Nicaragua, 1998; Página Web de la Central Intelligence Agency (CIA) [<http://www.odci.gov/cia/publications/chiefs>].

**MUJERES MINISTRAS, SECRETARIAS O EQUIVALENTES,  
ÚLTIMO AÑO DISPONIBLE**  
(por orden de magnitud porcentual)

PAÍS	AÑO	T	M	PORCENTAJE DE MUJERES EN EL TOTAL
Aruba	1999	7	2	28.6
Ecuador	1999	14	4	28.5
Bahamas	1999	13	3	23.1
Panamá	1999	13	3	23.1
Dominica	1997	9	2	22.2
Honduras	1999	17	3	17.6
Colombia	1999	18	3	16.6
Haití	1999	18	3	16.6
Jamaica	1999	18	3	16.6
Chile	1998	19	3	15.8
Costa Rica	1999	14	2	14.2
Granada	1999	14	2	14.2
Trinidad y Tabago	1997	22	3	13.6
Perú	1999	15	2	13.3
Barbados	1999	17	3	17.6
México a	1998	17	2	11.8
Santa Lucía	1997	17	2	11.8
República Dominicana	1999	17	2	11.7
Argentina a	1999	9	1	11.1
Paraguay	1999	10	1	11.1
Guatemala	1999	12	1	8.3
Uruguay	1999	12	1	8.3
Bolivia	1997	14	1	7.1
Cuba	1999	28	2	7.1
Venezuela a	1999	14	1	7.1
Guyana	1999	19	1	5.2
Brasil a	1999	24	1	4.1
Antigua y Barbuda	1999	15	0	0.0
El Salvador	1999	14	0	0.0
Nicaragua	1999	13	0	0.0
Saint Kitts y Nevis	1999	12	0	0.0
San Vicente y las Granadinas	1999	11	0	0.0
Suriname	1996	16	0	0.0
Antillas Neerlandesas	1997	...	4	...
Belice	1996	...	1	...
Islas Vírgenes Británicas	1997	...	1	...

*Fuente:* Informe a la CEPAL, Antillas Neerlandesas, 1998; Informe a la CEPAL, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Argentina 1998; Informe a la CEPAL, Bureau of

# Anexo B \_ Liderazgo, concertación, participación

**Walter Varillas**

Ex Alcalde del Distrito de Alis, Perú (1996-1998)  
<http://www.redel.cl/Destacados/destac3.html> (2001)

*Cierto día en el bosque, ante el peligro de exterminio, las aves realizan un taller de planificación estratégica por la supervivencia. Primero forman grupos de trabajo diversos: avestruces, gallinas, palomas, águilas, garzas, con la finalidad de diagnosticar, precisar objetivos, estrategias y líneas de acción. Al momento de la plenaria, cada grupo presenta sus conclusiones. Los avestruces concluyen que no existe problema alguno, que deben de continuar en su especialidad cada uno; las gallinas ponen el acento en el cerco del corral; las palomas ríen de esta ‘miopía’ y recomiendan una estrategia de comarca; las águilas -con suma seriedad- concluyen en una estrategia de cuenca; las casi indiferentes garzas, como aves migratorias, enfatizan en la visión global. ¿Cuál de las visiones es la correcta, se preguntan?, ¿cuál es la necesaria? Luego de un intenso debate que las hacía parecer humanas, concluyen que todas las visiones, perspectivas y estrategias eran necesarias.*

El desarrollo local, teniendo personas como agentes de este proceso, presenta retos similares. Para la subsistencia y el desarrollo se deben de concertar, articular e integrar las diversas visiones, poniendo énfasis en alguna de acuerdo al problema, al objetivo, a la estrategia, a la acción a desarrollar. En este caso presentamos algunos aspectos de nuestra experiencia en el Norte de Yauyos, provincia andina de Lima.

## **DESARROLLO LOCAL**

En términos conceptuales, existen diferentes definiciones de ‘desarrollo’. Hemos definido el desarrollo como un proceso de mejoramiento de 5 dimensiones indispensables, si falta alguna, no podemos hablar de desarrollo:

- 1. Crecimiento económico.**
- 2. Mejoramiento de la calidad de vida.**

- 3. Afirmación de valores y de la identidad, incluyendo la equidad étnica, de clase, género y generación.**
- 4. Ciudadanía y democracia, como valores individuales y colectivos.**
- 5. Equilibrio ecológico.**

En cada una de estas dimensiones, por supuesto que existen diversas experiencias y profesiones, y cada uno que tenga una visión integral sostendrá que contiene el resto, sin embargo, nos ha parecido importante esta división y visualización de componentes.

Los conceptos de desarrollo de los alcaldes, de las ONG's, de los funcionarios del Estado, y de las organizaciones de base, son diversos. No se trata que el especialista defina lo que los actores deben de pensar y sentir como desarrollo, sino de construir una concepción y sentimiento local de desarrollo.

## **LA VISION DEL DESARROLLO**

*Como en nuestras pequeñas grandes historias de amor, un amigo huaccha (pobre) se enamoró de una hermosa joven. Lamentablemente la joven era cortejada por otro muchacho con más dinero: le podía regalar flores a la madre, chocolates al hermanito, cervezas al padre, entradas al fútbol al hermano e invitaciones a cualquier lugar del pueblo a la chica. Era el preferido en la casa, apreciado hasta por las mascotas, que recibían lo suyo. Mi amigo se sentía humillado y derrotado, pero en esa profunda desesperanza, se dio cuenta que el corazón de la chica le pertenecía. Una noche sin luna escaparon. Ahora cuentan a sus nietos esta hermosa historia mientras se miran con ternura.*

En el desarrollo local debemos enamorarnos de nuestro futuro imposible, debemos de precisar el 'corazón' que debemos conquistar. Esa visión de futuro sin el cual sentimos que la vida no tiene sentido. Esta es una construcción colectiva de muchos actores. Pero no se trata de ganarse a los hermanos, a las tías, sino el corazón de la persona amada.

## **EL LIDERAZGO COLECTIVO**

El desarrollo es una idea de las sociedades modernas<sup>20</sup>, y no particularmente de las sociedades modernas desarrolladas, ni las que se proponen una modernización

---

<sup>20</sup> Alain Touraine. *¿Qué es el desarrollo?*

endógena. El desarrollo, desde este punto de vista, es la modernización voluntarista de una sociedad por un Estado nacional o extranjero.

Para el caso del desarrollo local, nuestra experiencia muestra que el desarrollo también parte de la voluntad de un pequeño colectivo de líderes locales o con soporte externo a la localidad, que voluntaria y conscientemente se proponen la modernización<sup>21</sup> en alguna -o todas- de las cinco dimensiones indicadas. Aquí podría parecer que no se valora la riqueza de la tradición, pero por el contrario se trata de recuperar y ubicar en su dimensión de mayor potencialidad y sostenibilidad a la tradición, a la identidad, a 'lo nuestro'. Ni tradicionalista romántico, ni modernista alienado; ni lo uno ni lo otro, sino todo lo contrario, es lo que vemos que sucede en nuestro caso<sup>22</sup>.

Es necesario e indispensable, el primer paso para el desarrollo local: el conformar, organizar, motivar, enamorar, comprometer, a un grupo de líderes. Mejor si tienen diversidad profesional, social, institucional, territorial. Solo mencionaré las características de este grupo: personas con identidad, valores, compromiso, visión, humildad, capacidad técnica, política y concertadora, mínima solvencia económica (a veces este factor quiebra al líder o a su familia)<sup>23</sup>.

Una manera de evitar el caudillismo es que el grupo sea relativamente homogéneo y abierto al ingreso de nuevos líderes, a la rotación de funciones, al manejo transparente de la economía. Aunque es más frecuente la emergencia líderes naturales, también es cierto que los líderes se forman, se modelan. Y en este proceso es mejor la forma cómo avanzan y crecen, que el tener un líder que 'luego mejorará'.

La construcción de liderazgo es volver la mirada al corazón de cada uno, auto-análisis franco, visión de las motivaciones personales, emocionales, conceptuales, sociales, que tenemos cada uno para emprender este proceso de desarrollo local.

---

<sup>21</sup> La modernización ... "es el acto de la modernidad, es decir el acto de la razón que destruye los obstáculos acumulados por las tradiciones, los privilegios y las creencias. La modernización es endógena; es producto de la ciencia y de la tecnología, la educación y los sistemas de comunicación, el mercado la libertad política." (Ibid).

<sup>22</sup> En todo este texto no trato de conclusiones definitivas, sino del testimonio particular de mi experiencia.

<sup>23</sup> En muchos casos indico estas características por experiencia negativa nuestra.

## **LA RELACIÓN CON LA COMUNIDAD**

En el desarrollo local, se debe avanzar al paso del más lento, que es la manera más rápida de avanzar. Debemos de tener en cuenta que existe un conflicto permanente entre dos sociedades: moderna (representada en los líderes) y tradicional (representada en la sociedad local). No se trata que la moderna sea superior a la tradicional, sino que conjuntamente deben hallar una nueva identidad, ya que en la realidad son una sola sociedad, dividida en clases, status, instituciones.

Un proceso ‘rápido’ lleva al aislamiento de los líderes, y un proceso ‘pasivo’ lleva a no cambiar nada. Se trata de reflexionar conjuntamente, escuchar a las gentes, lo que realmente quieren decir, no lo que queremos oír. Poner metas o abrir mentes, soñar colectivamente, buscar caminos, no aislada-, sino colectivamente.

## **LAS HERRAMIENTAS**

En nuestra experiencia hemos aprendido que las herramientas y la filosofía de éstas son importantes, pero lo más importante, lo fundamental es el grupo humano. Por ejemplo, en algún momento debimos optar si planificábamos por objetivos o por visiones.

En el primer caso, como se sabe, se trata de identificar problemas, jerarquizarlos formando un árbol de problemas. Luego identificar el problema central sobre el que se desea intervenir. Este árbol de problemas -como un negativo de película- se convierte en un árbol de objetivos. Luego se identifican las metas para el logro de estos objetivos y las acciones correspondientes.

En el caso de la planificación por visión de futuro, como también se sabe, se trata de visualizar productos y logros futuros a un plazo determinado, por ejemplo 5 años, sobre la base de un análisis de contexto, actores, potencialidades, riesgos y perspectivas. Estos productos se agrupan por resultados y luego se agrupan en un proceso de abstracción colectiva la determinación de objetivos estratégicos y el fin del plan.

Ambas metodologías tienen aspectos positivos y negativos, ambas presentan críticas a la otra. Desde nuestra experiencia, de haber utilizado ambas, la primera es útil para temas, aspectos, problemas, territorios, con procesos estructurados. Por ejemplo, para un plan

de salud en una localidad que tienen servicios de salud y organización comunal, en el que se trata de solucionar problemas y no construir todo de cero. En el segundo caso se nos permite abordar situaciones sin estructura o que no tienen ‘nada’. Diríamos que la planificación por objetivos nos permite propuestas de reforma de lo existente, en cambio, la planificación por visión de futuro nos permite propuestas revolucionarias para la situación existente.

Sin embargo, nuestra experiencia nos demuestra que lo determinante es el grupo humano. Es diferente planificar con águilas, con gallinas, con palomas. Lo mejor es planificar con todos. Nosotros usamos, en el caso de Alis en 1994, la planificación por problemas. Pero el nivel de propuestas, de intervención en causas, fue de tal profundidad y sintonía con las potencialidades sociales posteriores, que nos permitió realizar varias de nuestras utopías.

En otra localidad tuvimos oportunidad de planificar por visiones de futuro, con toda la rigurosidad del caso. Y pasó que estos planteamientos hasta ahora han quedado en papel y no han sido llevados a la práctica.

## **EL TIEMPO**

Se cree que el tiempo es uno, igual para todos. Sin embargo nosotros aprendimos que eso es relativo. Los tiempos de la historia se miden en décadas, los tiempos de la política se miden en años. Por supuesto que hay días que son tiempos históricos y décadas que se vuelven días. El desarrollo local tiene que ver con los tiempos de la historia, con las décadas; pero también tiene que ver con los tiempos de la política y más aún, con lo cotidiano. Cuando fui directivo de una ONG teníamos nuestro plan anual, pero vivíamos en los tiempos del proyecto. Además en las preocupaciones del sostenimiento y el sueño del despegue institucional. Cuando me tocó la tarea de Alcalde, teníamos nuestro plan y presupuesto anual, y nuestro plan de 3 años, soñando con hacer mucho. Pero fuimos ganados por las demandas cotidianas y el ‘hacer obras’. En las reflexiones al margen de nosotros mismos, de la planificación estratégica, soñamos 5 años adelante, sabiendo que el primer peldaño es un horizonte de décadas.

El tiempo y sus urgencias, descubrimos que no son igual para todos. Al funcionario le urge la fiscalización del jefe, el cumplimiento de metas. Al agricultor, el calendario agropecuario, de las estaciones. Para la ONG el cronograma del proyecto. Incluso el horario del día no es igual para hombres y mujeres. Es importante reflexionar y visualizar el tiempo y sus urgencias (prioridades), para los diferentes actores.

## **EL TERRITORIO**

La dimensión espacial también es diferente para cada actor. El municipio tiene delimitado su territorio: provincia o distrito. Pero la oficina del Estado, la ONG y otros actores, tienen su territorio. El ponerse de acuerdo sobre el territorio, el espacio delimitado, es fundamental para la planificación y actuación concertada.

A cada dimensión de territorio con sus problemas y sueños, corresponden visiones diferentes que deben estar articuladas. Cada agente tiene su prioridad o unidad de territorio diferente y es importante identificarla.

## **LA BASE**

Otra experiencia relevante, es que 'la base' no es una masa uniforme. Se compone de diferencias de género, generación, clases, status. Y ello es importante para los procesos participativos.

Cuando realizamos un Taller de planificación de salud, algunas compañeras llevaron a sus niños. En un momento intenso del Taller, los niños entraron al salón corriendo y gritando. La reacción de un regidor fue "¡saquen a esos chiuchis (niños) que están jodiendo!". La reacción del grupo fue inmediata. Reflexionamos sobre el hecho y decidimos organizar turnos de juego con los niños en el mismo salón, a un costado nuestro. En el primer turno le tocó al mencionado regidor. Si dejábamos pasar el hecho, posiblemente nunca más tendríamos la participación de esas compañeras. Por el contrario, esta experiencia nos permitió fortalecer su participación. Es seguro que ellas contaron que en los talleres de la CODENY<sup>24</sup> se podía ir con los hijos.

---

<sup>24</sup> Corporación de Desarrollo del Nor Yauyos, asociación de municipios, comunidades y organizaciones locales

A veces vemos a las mujeres con hijos como ‘una carga’. Para los hombres nos resulta fácil, no es nuestro rol. Pero para las mujeres con niños, su persona lo incluye como una extensión de ella.

En algunos casos tuvimos oportunidad de tener participación de escolares en algunas reuniones. ¡Qué riqueza de intervención y aporte!

En otras ocasiones por ir más rápido tuvimos problemas. Las conclusiones de nuestros eventos y reuniones "muy operativas" y con "evaluación positiva", no fructificaron en una acción. Tomar la velocidad del más lento no significa ser lentos colectivamente, por el contrario significa ir con velocidad colectiva.

Otro ejemplo es la formulación del presupuesto municipal de manera participativa e informando regularmente de su ejecución a la comunidad. Lo importante no es ‘ejecutar’ bien el presupuesto, sino el proceso de su formulación, ejecución y control.

Por ello, una de las conclusiones centrales de nuestra experiencia es que más importante que el logro de objetivos - sin menospreciar su importancia-, es el fortalecimiento de procesos, es decir de los líderes, de todos los actores, de la organización y de los corazones.

El desarrollo local no se hace para tener una evaluación positiva de la agencia financiera, ni para escribir un artículo académico, o para ser reelegido de alcalde, para ser felicitado por el jefe de Lima. El desarrollo local tiene que ver con lograr encender el corazón de los hombres y mujeres, de los niños y ancianos, de las organizaciones locales. Se trata de lograr el poder interno que permite construir poder colectivo local.

El desarrollo local tiene que ver con eso que cuenta mi amigo a sus nietos: conquistar a la amada, poder sonreír feliz contándoselo a los nietos una historia de amor.

# Anexo C \_ Un(a) Agente de Desarrollo Local

OIT-CIF

Curso de especialización en 'Gestión del Desarrollo Local'  
Delnet – Unidad 7, abril 2004

El agente de desarrollo local<sup>25</sup> es un elemento clave dentro de los esquemas organizativos del desarrollo local. Agencia de desarrollo y agente deben ser capaces de trabajar en perfecta sinergia. Para la comunidad, para la sociedad civil de nuestro territorio, el agente de desarrollo es el punto de referencia y su capacidad comunicación y trabajo es, para muchos ciudadanos, el reflejo mismo de lo que se espera del modelo de desarrollo local que se está impulsando.

Definir el *perfil* de un agente de desarrollo (del que tanto se espera) no es tarea fácil; sin embargo si se pueden subrayar algunas características básicas:

- ✓ Es facilitador, animador y catalizador del desarrollo, no un mero gestor del desarrollo.
- ✓ Es un profesional, no un voluntario. Como profesional debe, además de tener capacidad técnica, estar comprometido con un proceso de cambio y mejora de la sociedad en la que actúa.
- ✓ Es, uno entre otros actores del desarrollo local; sin embargo, es aquel más implicado en la acción práctica sobre el terreno.

## • De un agente de desarrollo local la comunidad espera que tenga

- ✓ Una **visión** inicial clara de las posibilidades de desarrollo futuro.
- ✓ **Capacidad de liderazgo** para consensuar un proyecto colectivo de desarrollo futuro que integre los esfuerzos del conjunto de la población.
- ✓ **Habilidad** para llegar a acuerdos y evitar escisiones y susceptibilidades; es un facilitador de la concertación y el consenso.
- ✓ **Capacidad técnica** para facilitar el asesoramiento necesario en el momento preciso (o información suficiente acerca de “a quién acudir en caso de...”).

---

<sup>25</sup> Agente de desarrollo local es la denominación más utilizada y la más ilustrativa del papel del mismo; no obstante en algunos lugares se utilizan otras expresiones para denominar el mismo perfil profesional: promotor, líder productivo, animador socioeconómico, etc.

## • Funciones y tareas del agente de desarrollo local

Evidentemente las funciones y tareas específicas de un agente de desarrollo local deben ser definidas y estructuradas en función del contexto en el que va a actuar. No obstante, a título orientativo, se pueden definir algunas funciones y tareas en general presentes en una gran mayoría de entornos y contextos.

**Las funciones** o áreas básicas de especialización pueden agruparse en cuatro grandes grupos<sup>26</sup>:

- ✓ Investigación
  - ✓ Información
  - ✓ Formación
  - ✓ Asistencia técnica
- 
- ✓ La función de **investigación** requiere fundamentalmente capacidad de análisis, de sistematización y de lógica. Pero también un buen conocimiento intuitivo del terreno: el mejor investigador es el que sabe orientar su trabajo. La función de **investigación** para un Agente de Desarrollo no es un objetivo, sino un medio; se trata de una función de apoyo en la medida en que es imprescindible conocer los recursos de una zona para detectar su desarrollo potencial.
  - ✓ La función de **información**, por su parte, es más importante y exige más tiempo del que pudiera parecer en un primer momento. Se trata, de "estar al día"; pero hacerlo bien puede tener más dificultades de las previstas en un medio tan cambiante como es el del desarrollo. Se trata también (y sobre todo) de ser capaz de difundir la información por los canales más adecuados.
  - ✓ La función de **formación**, por su lado, puede subdividirse en dos competencias complementarias. Por un lado, la gestión de programas de formación, y por otro, la implementación de dichos programas. La primera exige definir las necesidades de formación del territorio (función de investigación) y formular objetivos coherentes con dichas necesidades, así como seleccionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje pertinentes; la segunda exige formación específica en el área de conocimientos que vaya a tratar, además de capacidad para asumir un rol de facilitador del aprendizaje. La función formación debe ser un balance equilibrado entre obtener resultados a corto plazo (recursos humanos cualificados) y resultados a largo plazo (incidir positivamente en el proceso de desarrollo local).
  - ✓ La función de **asistencia técnica** está estrechamente relacionada con el diseño, seguimiento y control de proyectos específicos y también con la *financiación del*

---

<sup>26</sup> No es casual que el prestar apoyo al desarrollo de estas cuatro funciones sea el objetivo fundamental del programa Delnet y de los servicios que ofrece.

*desarrollo*<sup>27</sup>. Cómo apoyar el diseño e implementación de proyectos concretos y cómo apoyar la financiación del desarrollo local son los ejes clave de la función asistencia técnica.

**Las tareas**, al igual que las funciones, están en estrecha relación con el entorno y contexto en que el agente de desarrollo local actúa. Sin embargo, parece importante delimitar algunos grupos de tareas que se dan con mayor o menor frecuencia en todo el colectivo de agentes de desarrollo.

- ✓ Tareas de **estudio y gestión**: podríamos agrupar bajo este epígrafe una serie de llamadas ‘tareas de despacho’, tales como análisis de estudios existentes, mantenimiento de la base de datos de colaboradores, instituciones y personas implicadas en el desarrollo de la región; elaboración de proyectos e informes; preparación y control de presupuestos. En líneas generales la realización de estas tareas exige un esfuerzo regular y sostenido, capacidad de análisis, experiencia en coordinación de proyectos y actividades, y conocimientos de computación y de gestión.
- ✓ Tareas de **captación de recursos**: agrupamos bajo esta denominación dos elementos: a) una cierta facilidad para persuadir a las personas e instituciones que pudieran colaborar o facilitar información o recursos para el desarrollo de la región y b) la capacidad de conocer de primera mano la realidad de la zona, es decir, la historia y características de sus protagonistas, su discurso lógico, sus problemas concretos. Solamente la combinación adecuada de ambas permite captar recursos.
- ✓ Tareas de **comunicación**: todo proyecto de desarrollo exige un compromiso lo más extenso posible por parte de los ciudadanos e instituciones que van a desarrollar y protagonizar dicho proyecto. El agente de desarrollo debe ir involucrando —como una bola de nieve— el mayor número posible de actores en el proceso de desarrollo.

**Para concluir: un buen agente de desarrollo local se caracteriza no sólo por sus conocimientos técnicos o de gestión, sino, especialmente, por sus ACTITUDES hacia la comunidad y su compromiso con la misma. Estos criterios son clave a la hora de seleccionar al agente de desarrollo que va a actuar en nuestro territorio.**

---

<sup>27</sup> En general es importante que el agente de desarrollo local tenga conocimientos en el área contable y financiera y cierta experiencia en lo que se llama diseño de ingeniería financiera, especialmente útil en el campo del desarrollo, donde raramente se encuentra un inversor único para un proyecto concreto. Es importante que conozca las posibles vías de captación de recursos tanto públicos como privados.

# Anexo D \_ La Organización

UNLP \_ Argentina, Curso de Postgrado “Liderazgo Universitario”, M.8, p. 108 - 149  
Texto de apoyo n° 11: Psico-sociología de las organizaciones \_ Françoise Petit

*Toda organización comprende unos grupos que, a su vez, están constituidos por individuos: tres puntos de apoyo para la observación y análisis psicosociológicos que vamos a presentar con sus características, antes de precisar las relaciones entre organización e institución. Una segunda parte nos llevará a dar inmediatamente algunas claves generales de análisis, útiles sea cual fuere el nivel en que nos situemos o la perspectiva desde la que abordemos los fenómenos de comunicación o los de poder.*

## PRESENTACIÓN GENERAL

### A. La organización, sistema abierto

#### **1. ¿En qué sentido la organización es un sistema?**

Una organización no puede resumirse en una suma de individuos, de grupos, de talleres, de oficinas o de servicios. Por el contrario, dichos elementos se hallan en estado de interacción necesaria, es decir, de *interdependencia* para la realización de un objetivo oficialmente común: producir un bien o un servicio. La interdependencia fundamenta la *unidad* de la organización; de ahí que cualquier modificación de un elemento lleve consigo la modificación de todos los demás y, por tanto, del conjunto.

*Tomemos el ejemplo de una organización que ha decidido suprimir alguno de sus servicios -el servicio Z- porque se ha dado cuenta de que ya no era útil en el proceso de producción del bien o del servicio. ¿Qué consecuencias puede tener tal supresión?*

*a) No habrá sobrecarga de trabajo para los demás servicios, puesto que, por hipótesis, el servicio Z ya no tenía función.*

*b) Puede considerarse una solución redistribuir al personal en los demás servicios; de ahí derivan modificaciones en los otros servicios y, por tanto, en el conjunto de la organización.*

*c) Por el contrario, podría no darse redistribución del personal sino, pura y llanamente, un despido colectivo. Entonces podrían producirse, huelgas o movimientos reivindicativos que paralizarían o entorpecerían la marcha de los demás servicios. Y aunque no se produjeran, la supresión del servicio Z y el despido colectivo de su personal*

*tendrían un impacto en los demás servicios. Podrían establecerse unas estrategias de protección y de concurrencia entre los servicios: cada servicio intentaría demostrar su utilidad, incluso en detrimento de los demás, con el fin de evitar que un día le tocara la misma suerte del servicio Z.*

Así, la interdependencia enunciada en el interior de la organización es no sólo de orden operativo sino también de naturaleza social. Ello significa que se inscribe en la psicología de los individuos y los grupos, así como en sus relaciones. La interdependencia social utiliza como instrumento la *comunicación* y se traduce en la realidad organizativa por medio de las *relaciones de poder*.

## **2. La organización y su entorno: un sistema abierto**

### *a) Un entorno multidimensional pero específico*

La organización se sumerge en un entorno de varias dimensiones: física, tecnológica, económica, política, cultural, etc. Sin embargo, el entorno de cada organización no es ilimitado. Siempre que evoquemos su entorno daremos por entendido que nos fijamos en su entorno *específico*, es decir, los elementos del entorno general que están efectivamente en relación con la organización.

### *b) Las relaciones organización-entorno*

Podemos abordarlas desde el ángulo de las funciones de la organización. El autor norteamericano Edgar H. Schein clasifica dichas funciones en dos categorías, primaria y secundaria. Es *primaria*, por ejemplo, la función de producción de tal bien o de tal servicio con el mínimo coste. Es *secundaria*, para la organización, la función de proporcionar empleo a la población de una región determinada. «Las normas socioculturales que le imponen esta función secundaria forman parte del entorno tanto como los imperativos económicos que exigen un buen producto con el mínimo coste, o los imperativos de eficacia administrativa que deben afrontar, por ejemplo, las oficinas de un gobierno civil, cuyo funcionamiento está financiado, en último término, por los contribuyentes.

### c) *El modelo del sistema abierto*

Para analizar la organización y sus relaciones con el entorno, la psicología y la psicología de las organizaciones han tomado de la cibernética y del análisis de sistemas la noción de *sistema abierto*.

La organización recibe de su entorno unos ***input*** o aportaciones de diversas naturalezas. Algunos son relativamente previsibles y controlables: los capitales necesarios, los equipamientos, las materias primas, la energía, etc. Otros, por el contrario, son más difíciles de discernir; es el caso, por ejemplo, de las demandas de bienes o de servicios expresadas en el entorno. Menos previsibles y controlables son los individuos que van a realizar el proceso de transformación (¡felizmente para ellos!). Cuando, por la mañana, traspasan el umbral de la organización, ven cómo se les asignan funciones y puestos de trabajo, que se caracterizan por su tono impersonal, en el proceso de transformación. Pero no por ello dejan en el guardarropas sus ideas y sus sentimientos vinculados a su 'equipamiento cultural': modelos, valores, normas, mitos, prejuicios, estereotipos, etc. Ese equipamiento se ha constituido sobre la marcha, a lo largo de los días, pues la organización es un lugar de *aprendizaje cultural*. Pero también se inspira en otros sistemas sociales: el individuo situado en la organización es, además, hijo o hija, esposo o esposa, padre o madre, consumidor, ciudadano, contribuyente; puede también estar afiliado a asociaciones recreativas, a un sindicato, a un partido político, a una asociación ecológica, etc. Por tanto, los miembros de una organización son, en su propio seno, los representantes de otros sistemas sociales presentes en el entorno: como tales, aportan consigo reivindicaciones, aspiraciones y normas culturales.

Esos *input* se transforman en ***output*** (resultados) que se proyectan en el entorno. Son, a la vez, los servicios prestados, los productos acabados, los desechos y la polución, los salarios pagados, la satisfacción o la insatisfacción producida a lo largo del proceso de transformación, etc. Ciertos resultados -como la satisfacción o la insatisfacción- pueden volver al sistema *en feedback*.

A propósito del proceso de transformación, podemos distinguir, con Chris Argyris, tres tipos generales de actividades esenciales que hallamos en toda organización, fábrica, escuela, hospital...":

- 1) Actividades que se refieren al *logro de los objetivos* de la organización, es decir, la producción de bienes o servicios.
- 2) Actividades centradas en el *mantenimiento del sistema interno*, es decir, todo cuanto concurre a la coordinación y desarrollo de relaciones satisfactorias entre los elementos - individuos o grupos- de la organización; estas actividades tienen una función de facilitación y regulación en relación con las actividades orientadas hacia los objetivos'.
- 3) Finalmente, actividades orientadas a la *adaptación al entorno* que es una condición *sine qua non* tanto del desarrollo de la organización como de su supervivencia. Pero, en nuestras sociedades técnicas y científicas, el entorno está en constante evolución. La

organización debe seguir, e incluso anticipar cuando es posible, los cambios del entorno. Esta adaptación «se realiza no por homeostasis, como haría un organismo vivo, sino como respuesta a las decisiones tomadas en la cumbre de la jerarquía por los responsables de la organización»; tales decisiones pueden ser iluminadas por estudios y encuestas realizadas en el entorno.

#### *d) Esbozo de aplicación del modelo a la prisión*

Puede parecer chocante, a primera vista, hablar de sistema abierto en el caso de una prisión. Hemos escogido este modelo adrede, pues es particularmente revelador de la bondad del modelo.

1) Una prisión, recibe unos *input*: presos, guardianes, personal diverso, etc., cada uno de los cuales tiene sus valores, sus normas, sus prejuicios,...

2) El proceso de transformación comprende:

a) Actividades que se refieren al logro de los objetivos de la prisión; por ejemplo, la separación del resto de la sociedad, la rehabilitación, la reeducación de los presos, etc.

b) Actividades que se refieren al mantenimiento del sistema interno: comunicaciones entre guardianes y presos, coordinación entre los guardianes, los diversos tipos de personal, etc.

c) Actividades que se refieren a la adaptación al entorno externo, que a veces podrían confundirse con las actividades del primer tipo. Citemos el ejemplo tan significativo del régimen de permisos de salidas que, en Francia, primero se liberalizó, pero luego se redujo en función de las normas y valores dominantes de la sociedad francesa, en dos momentos históricos distintos.

3) Luego la prisión proyecta en el entorno unos *output*: presos que han satisfecho la pena, más o menos rehabilitados, más o menos capaces de reintegrarse en la sociedad, pero también salarios ganados por el personal y los presos (?), la satisfacción o la insatisfacción de éstos, de los guardianes, del personal en general, que pueden revertir en *feedback* en el sistema, etc.

### **B. Grupos y fenómenos de grupo**

La división del trabajo fracciona el sistema organizativo en *sub-sistemas*. Para lograr sus objetivos, una empresa se divide, por ejemplo, en grandes sectores que cubren grandes funciones: producción, venta, administración, investigación, etc. Estos subsistemas, a medida que descendemos en la estructura piramidal, incluyen unos subsistemas más numerosos pero de dimensiones más reducidas, hasta el subsistema elemental que constituyen un taller o un equipo de trabajo en una fábrica, una oficina en una

administración, un equipo de cuidados en un hospital, una clase en una escuela, un seminario en una universidad, etc. El punto común de todas esas entidades psicosociales es que son *grupos*, compuestos de individuos que se van descubriendo a lo largo de los días, y, por tanto, que *se conocen, reaccionan entre sí* y están en estado de *interdependencia* no sólo funcional -por el trabajo- sino también psicológica.

Al lado, y a menudo a partir de esos grupos queridos por la organización -grupos formales- se crean, según afinidades y convergencias de interés, grupos informales. Trataremos de la distinción formal-informal en la segunda parte del presente capítulo.

De momento recordaremos, a grandes rasgos, dos fenómenos importantes de grupo.

El grupo, tal como lo vivimos cotidianamente en diferentes organizaciones, es creador de **normas**, es decir, de reglas que orientan nuestros comportamientos y opiniones. En el grupo, el individuo es objeto de presiones hacia una *conformidad*: sus compañeros le impelen a adoptar opiniones y comportamientos de acuerdo con las normas del grupo.

Un ejemplo trivial:

*En un taller o en una clase de instituto, el individuo que intenta superar la cuota de trabajo, fijada implícitamente por el grupo de compañeros, será objeto de sanciones (vejaciones, burlas, amenazas que pueden llegar incluso a la violencia física).*

Pero la conformidad no tiene siempre un carácter tan coactivo; puede basarse en la racionalidad de la pertenencia del individuo al grupo: el individuo puede valorar su pertenencia al grupo y conformarse a sus normas con el fin de lograr un objetivo personal. La presión a la conformidad puede también nacer de la relación afectiva que el individuo busca en el grupo; ello nos lleva a evocar un segundo fenómeno, el de la **solidaridad**. En el grupo, el individuo halla un apoyo para afrontar un universo organizativo a menudo hostil, cargado de tensiones, de presiones de todo tipo y de ansiedad. Esquemáticamente, hallamos en la literatura psicosociológica y sociológica tres interpretaciones de la solidaridad que no se excluyen mutuamente.

La primera es de orden *operativo y estratégico*: gracias a la solidaridad, los miembros del grupo se defienden de modo más eficaz contra las presiones de la organización o contra los demás grupos.

La segunda es de orden *psicológico*: la afiliación al grupo reconforta, aunque el grupo no proporcione auxilio alguno, desde un punto de vista operativo y estratégico.

La tercera es de orden *cultural*: la solidaridad existe entre los miembros de un grupo, pues «viven juntos y simultáneamente el mismo proceso de acceso a la identidad», como dice Renaud Sainsaulieu. Sentirse solidario de un grupo es para el individuo, sometido a coacciones laborales frecuentemente intensas, recuperar algo de la existencia confiscada por la organización.

Aunque para la psicología de las organizaciones el nivel de análisis del grupo sea insuficiente, es verdad que la pertenencia al grupo es un factor esencial de la relación que el individuo mantiene con la organización.

En resumen, el grupo puede considerarse como *un soporte* cultural, cognoscitivo, afectivo y estratégico, *esencial* para «sobrevivir» en la organización; como tal y como elemento -subsistema- del sistema organizativo, el grupo merece siempre una atención particular.

### **C. El individuo y la organización**

El nivel del individuo, punto extremo de la división del trabajo, es el campo de estudio privilegiado de la psicología de las organizaciones y no debe ser desestimado, como hacen demasiado fácilmente ciertos análisis globalizadores de tipo sociológico, económico o político.

*Por ejemplo, en una organización, un conflicto puede tener raíces sociológicas profundas; pero siempre se expresa a través de los individuos, considerados aisladamente o en grupo. Dichos individuos tienen una personalidad que no es neutral: reaccionan subjetivamente a la situación de la organización. La organización responde o no a las motivaciones de los individuos y les hace experimentar frustraciones y satisfacciones. Por tanto, es evidente que la personalidad implicada en un conflicto constituye variables importantes.*

Argyris parte de la hipótesis siguiente: el individuo aspira al éxito psicológico y a la auto-estimación. Pero, en toda organización, se halla ante un dilema: satisfacer sus aspiraciones o responder a las exigencias de la organización, con su división del trabajo, su pirámide jerárquica y su cortejo de sumisiones y dependencias que dificultan la auto estimación y el éxito psicológico. Argyris intenta mostrar que si se desarrollan las *actividades esenciales* de la organización centradas en el logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al entorno exterior, el individuo tendrá más oportunidades de expresar sus potencialidades y, por tanto, de experimentar la auto-estimación y alcanzar el éxito psicológico.

En esta perspectiva, se propone un modelo de diagnóstico que integre a la vez el nivel del individuo y el de la organización. Aunque en la práctica el empleo de este modelo sea delicado, no podemos dejar de subrayar la originalidad e interés de dicho enfoque, que toma en consideración al individuo sin por ello encerrarse en un psicologismo estrecho, para no tener que modificar el funcionamiento real de la organización, el contenido del trabajo, etc.

#### **D. Organización e institución**

El lenguaje corriente identifica a menudo *organización e institución*. ¿No se habla de una institución escolar para designar una escuela, o de una institución financiera para designar un banco? Pero, desde el punto de vista de los análisis sociológicos y psicosociológicos, estas nociones son distintas.

De modo clásico, Henri Mendras define la institución como «un conjunto de normas que se aplican en un sistema social, y que definen lo que es legítimo y lo que no lo es en dicho sistema»; éste puede ser tanto un grupo como una organización.

Hallamos en Georges Lapassade unas indicaciones precisas sobre las relaciones de las instituciones con los grupos y las organizaciones; distingue así tres niveles:

- 1) Los grupos: las clases de una escuela, las oficinas de una administración, los talleres de una fábrica, etc.
- 2) Las organizaciones: escuelas, fábricas, universidades, hospitales, etc.
- 3) Las instituciones que «definen todo lo que está establecido. El tercer nivel, en realidad, es el del Estado, que hace la ley, que da a las instituciones fuerza de ley». Las instituciones no constituyen sólo un nivel de la realidad social como otro cualquiera; se manifiestan en los dos niveles precedentes -grupos y organizaciones- imponiéndoles horarios, normas de trabajo, procedimientos de comunicación y de decisión, estatutos y roles, etc.

Antes del nivel del grupo, Lapassade habría podido distinguir el nivel de la relación dual interpersonal y el del individuo.

*El matrimonio, por usar un ejemplo clásico, es una institución que rige un tipo de relación dual interpersonal e intersexual.*

En cuanto al individuo, sufre las instituciones, pero *también participa en su creación y las conduce*, sin tener necesariamente conciencia de ello; demasiados discursos críticos de las instituciones silencian esta realidad.

Además, ¿no es arriesgado, incluso en nuestra sociedad, asimilar pura y simplemente el conjunto de las instituciones al Estado? Sin llevar a cabo una discusión amplia, podemos completar esta cuestión con otras dos: ¿La desaparición del Estado llevaría consigo la disolución de todas las instituciones? ¿Las sociedades primitivas, que no tienen un Estado tal como lo conocemos nosotros, no viven según unas instituciones?

Pese a estas reservas, conviene reconocer a dicha presentación articulado de los tres niveles institucionales de la realidad social el interés de poner en guardia a los técnicos de la organización, y en particular a los psicólogos y psicopsicólogos, contra la tentación de aislar los fenómenos organizativos de su contexto sociológico. En efecto, algunos de ellos no son más que las expresiones *in situ* de otros fenómenos más complejos propios de las instituciones de una sociedad.

*Para resumir la distinción entre organización e institución, pondremos un ejemplo. La educación es, por excelencia, una institución, es decir, un conjunto de ideas, opiniones y normas de comportamiento propuestas y a menudo impuestas a los individuos en una sociedad determinada. Pero, un grupo escolar primario, un instituto, una universidad, un ministerio de educación o un rectorado son organizaciones que se alimentan de la institución educación dándole al mismo tiempo una base concreta de existencia.*

Por tanto, desde un punto de vista metodológico, es imposible captar *directamente* la institución que mueve un sistema social. Volviendo a nuestro ejemplo, la institución *educación* sólo puede verse a través de la descripción y análisis de fenómenos que se refieren al niño, como *individuo*, en sus *relaciones interpersonales duales* con adultos o compañeros; que se relacionan también con la familia como *grupo*, con la escuela primaria como *organización*, con las asociaciones recreativas, etc.

## ALGUNAS CLAVES GENERALES DE ANÁLISIS

### A. Los caracteres formales e informales de la organización

#### 1. Distinciones y vínculos

Toda organización supone, al crearse, una resolución y una intervención hombre que se traducen en documentos escritos a los que se añaden costumbres con valor normativo para los comportamientos de los individuos y los grupos. «La organización formal», según A. S. Tannenbaum, «es la que ha sido planificada y querida por sus creadores; una vez prescrita y reglamentada, es el reflejo oficial de sus postulados sociales, psicológicos y administrativos. Pero tal organización no se realiza nunca plenamente en el comportamiento de sus miembros». A partir de ese universo de la prescripción, los individuos y los grupos desarrollarán una organización *informal*, es decir, un conjunto de comportamientos *no previstos por* la organización formal.

Numerosas controversias se han suscitado en torno a las nociones de formal y de informal y sobre la oportunidad de tal distinción; sin duda se las ha opuesto en exceso con el fin de privilegiar una u otra en el análisis de los hechos. Históricamente, es la organización formal la que fue destacada. Luego, se descubrió la existencia y la importancia de la organización informal. Se dio entonces en las organizaciones, en particular en las industriales, la moda de los psicólogos, especialistas en relaciones humanas, centrados en la organización informal. Después, desde el punto de vista práctico se dieron cuenta de que la organización *real* sólo puede ser captada considerando la organización formal en relación con la organización informal, y a la inversa.

Así, se insiste en el hecho de que «en todas las organizaciones formales aparecen organizaciones informales», y que «las raíces de estos sistemas informales se implantan en la organización formal, y se alimentan del aspecto formal de su distribución». Ello significa que si la organización informal puede responder a necesidades psicológicas de los individuos y los grupos, no puede analizarse sólo en términos psicológicos: *la organización informal es siempre tributario de las condiciones formales de la organización.*

## **2. El sistema formal**

Intenta alcanzar el objetivo de la organización -producción de un bien o de un servicio - utilizando de modo racional los medios disponibles. En esta perspectiva, el sistema formal termina por *controlar* los comportamientos de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles.

El sistema formal de una organización se caracteriza por cierto número de constantes que pueden servir de puntos de referencia para análisis concretos: el objetivo de la organización, la especialización de las tareas, la coordinación de las funciones, el orden, la autoridad, la uniformidad de los comportamientos, el carácter intercambiable de los miembros de la organización, la remuneración, la tecnología, las insignias y los símbolos. Un sistema formal tiene que dosificar y articular 2 tipos de responsabilidad y de lógica:

- a) el del *line*, de la jerarquía que se refiere a las decisiones y a la ejecución de las órdenes por medio de delegaciones sucesivas;
- b) el del *staff*, de los servicios llamados «funcionales», que se refieren a la pericia técnica, a la consulta y al tratamiento de las informaciones, y a los que el line recurre para tomar sus decisiones.

Concretamente, el sistema formal puede detectarse en los textos jurídicos, en los reglamentos interiores, las cartas de organización, las descripciones de funciones y de puestos, los protocolos de comunicación, las notas de servicio, los boletines oficiales de información, los folletos de acogida, los informes de actividad, sin olvidar los *organigramas*. Podemos definirlos como las representaciones gráficas del sistema formal de las responsabilidades jerárquicas y/o funcionales

Se tiende a veces a aborrecer el estudio de los documentos formales: creen que no son de la competencia de su disciplina; los consideran no psicológicos o como una materia muerta, sin contacto con las relaciones interpersonales tal como ellos las observan. Es verdad que los comportamientos de los individuos y los grupos sólo raras veces se inspiran, con total exactitud, en los documentos formales; sin embargo, éstos - respetados, adaptados, tergiversados o ignorados-, por el solo hecho de *existir*, constituyen unos elementos de la situación organizativa que pueden ayudar a interpretar los comportamientos observados.

### **3. El sistema informal**

Por el hecho de existir en toda organización un sistema formal, éste produce presiones de mayor o menor fuerza de las que el individuo tiene más o menos conciencia. Consciente o inconscientemente, el individuo responde a dichas presiones por medio de comportamientos, relaciones y estrategias no previstos por la organización.

#### *a) Los comportamientos no previstos o las adaptaciones secundarias*

Se distinguen, entre otros, dos modos de adaptarse a la organización:

- 1) *las adaptaciones primarias* que corresponden a los comportamientos que obedecen las demandas oficiales de la organización;
- 2) *las adaptaciones secundarias* que consisten para el individuo en buscar «fines ilícitos» o utilizar «medios prohibidos» para «tergiversar así las pretensiones de la organización relativas a lo que él tendría que hacer o recibir, y, por tanto, a lo que tendría que ser. Las adaptaciones secundarias representan para el individuo el medio de apartarse del rol y del personaje que la institución le asigna de modo natural». Se trata de una adaptación secundaria cuando *el individuo intenta escapar de la organización por medio de una especie de súper-adaptación.*

#### *b) Las relaciones informales*

Pueden establecerse con ocasión de la «diversión en el trabajo»: para realizar un objeto, un obrero necesitará la máquina de un campanero. En este caso, se trata de relaciones recíprocas de intercambio basadas en una necesidad práctica y una convivencia. Ésta esconde una negociación implícita entre iguales, y a veces entre superior jerárquico y subordinados, cuyos términos son éstos: «Cierro los ojos o, incluso, los ayudo a realizar ciertos actos informales a cambio de vuestro silencio, cuando yo mismo me tome libertades respecto del sistema formal.»

Las relaciones informales pueden nacer también de *afinidades*; los primeros psicólogos. Sin negar la importancia de la afectividad en las situaciones laborales, debemos reconocer que no puede explicar por sí sola la mayor o menor densidad del tejido de relaciones no previstas por el organigrama en una organización. Recordemos que incluso las relaciones informales más efectivas están condicionadas por datos del sistema formal: naturaleza de las tareas que hay que cumplir, distancia entre los lugares de trabajo, existencia o no de una sala de recreo para el personal, autorización o

prohibición de deambular y de hablar durante las horas de trabajo, etc. Finalmente, las relaciones informales, más allá de su aspecto afectivo, tienen un sentido en relación con la organización; dicho de otro modo, tienen, en cuanto tales relaciones, un objetivo: se inscriben en unas estrategias en que está en juego el poder.

### *c) Las estrategias informales*

Un pequeño ejemplo puede darnos una idea de las estrategias informales;

*El norteamericano Richard H. McCleery analizó desde el interior, en su condición de detenido, una prisión de los Estados Unidos. Explicó en un célebre estudio cómo los presos habían elaborado un sistema social informal jerarquizado, con unos cabecillas que controlaban las comunicaciones con los guardianes, la circulación de los víveres, el reparto del trabajo y la reglamentación de los conflictos entre detenidos. Este sistema informal formaba parte de una estrategia de protección contra las sanciones oficiales y de mantenimiento de cierta independencia respecto de los guardianes. Hay que advertir que esa estrategia era a menudo más coactiva (violencias físicas, por ejemplo) que el mismo sistema formal, y que, al fin y al cabo, era conveniente para la administración penitenciaria: los guardianes tenían asegurada la tranquilidad, aunque la rehabilitación de los presos se viese comprometida.*

## **B. La organización y el tiempo**

El tiempo es una variable que no se puede olvidar cuando sometemos a análisis los fenómenos organizativos, sea cual fuere su naturaleza. Desde un punto de vista cualitativo, la variable temporal influye en cada comportamiento, pues éste se inscribe en un momento preciso y tiene una duración determinada en el proceso de transformación de la organización. Desde un punto de vista cuantitativo y económico, el tiempo debe tenerse en cuenta en los cálculos de la rentabilidad.

Concretamente, el tiempo ejerce una presión sobre los miembros de la organización, que deben respetar una sucesión racional, una velocidad y un ritmo en los actos que ejecutan. El tiempo se considera como el bien más precioso que, ante todo, hay que reservar para la *acción*.

La variable temporal ejerce otras presiones en el conjunto de la organización, a la que se plantea el problema de la adaptación al presente y de la prospectiva, sin olvidar por ello las lecciones del pasado. Si no quiere sufrir esclerosis y desaparecer, la organización tiene que seguir, e incluso anticipar, los cambios que se producen en su entorno tecnológico, económico, social, cultural y político.

Finalmente, la importancia de la variable temporal, recordaremos que se halla en el corazón de las negociaciones entre patronos y asalariados: reducción del tiempo de trabajo, disminución de la edad de jubilación, pagas mensuales, reducción de las cadencias, horarios flexibles, etc. Por tanto, si toda negociación de este tipo se inscribe en el tiempo, el *dominio del tiempo* forma parte de lo que entra en juego.

### **C. La organización percibida y vivida: el inconsciente y la imaginación como mediadores**

La organización desarrolla un sistema formal-informal cuyas ramificaciones se entrelazan con una complejidad creciente, a medida que el tiempo transcurre. Este sistema se traduce en los comportamientos de los miembros de la organización que lo *perciben* y lo *viven*. El individuo capta su situación en la organización por medio de mecanismos sensoriales y cognoscitivos que son limitados:

- 1) sólo ve, escucha y vive lo que la organización -esencialmente la dirección y sus compañeros- pone a su alcance;
- 2) ve, escucha y vive lo que la organización pone a su alcance, según sus motivaciones y a través de las representaciones en que el *inconsciente* y la *imaginación* intervienen como *mediadores* entre sus mecanismos perceptivos y cognoscitivos, y la organización.

Ahora es indispensable darnos cuenta de la complejidad, adoptando un *enfoque sistemático*, sobre todo cuando nos veamos obligados a analizar un elemento o un aspecto de la organización. Dicho de otro modo, sea cual fuere el fenómeno observado, conviene superar su estudio intrínseco para abordar el de sus *relaciones de interdependencia* con otros fenómenos. Ello vale para el **individuo**, al que hay que considerar en sus relaciones con otros individuos, con los grupos a que pertenece y se refiere, con la organización de la que tiene una representación global. Ello vale para el estudio del **grupo**, que se debe analizar en su interdependencia con los demás grupos y la organización en su conjunto. Ello vale para la **organización** que hay estudiar en sus relaciones con los actores -individuos o grupos- que la componen y con el entorno tal como lo hemos definido. Del mismo modo, un enfoque sistemático conduce a la psicología a contemplar las relaciones entre la organización prevista y prescrita y la organización vivida y percibida, y entre lo que *se dice* en la organización y lo que *no se dice*, manteniendo siempre una perspectiva temporal.

## LA COMUNICACIÓN

Cuando intercambiamos ideas y sentimientos en nuestros puestos de trabajo o en nuestros tiempos libres, perseguimos una finalidad precisa, aunque no siempre confesada. Podemos considerar los procesos de comunicación como «herramientas sociales» que permiten la interacción humana. Estas herramientas sociales ocupan un lugar privilegiado en las organizaciones, pues condicionan su existencia y eficacia.

Los procesos de comunicación permiten mantener ese mínimo de interdependencia entre los distintos elementos (individuos, grupos, servicios, talleres, oficinas, etc.) que la organización necesita para el mantenimiento de su sistema interno. Asimismo, la apertura de la organización al entorno se basa en su mayor o menor capacidad de establecer y mantener con el mismo intercambio mutuo de informaciones: la organización tiene que conocer las necesidades y expectativas del entorno en lo que a sí misma se refiere; a su vez, tiene que informarle de la existencia de sus servicios o productos.

Los procesos de comunicación ocultan una gran complejidad que aparece ya en el intercambio de mensajes entre dos individuos, interviniendo múltiples factores:

- a) el (o los) lugar(es) donde se desarrolla la comunicación;
- b) la distancia física entre los interlocutores;
- c) el soporte utilizado para comunicar, la palabra o el escrito, la conversación cara a cara o por teléfono, con o sin la presencia de terceros;
- d) *los status* sociales de los interlocutores y las imágenes anejas, según el contexto sociocultural de la comunicación (hombre, mujer, joven, viejo, patrón, mando intermedio, empleado, obrero, policía, médico, profesor, etc.);
- e) las experiencias anteriores de comunicación de los interlocutores, que han forjado unas actitudes que se revelarán en los comportamientos y las opiniones emitidas;
- f) la personalidad de los interlocutores (introversión, extraversión, capacidad de adaptación, ansiedad, etc.);
- g) las motivaciones para comunicar;
- h) el conocimiento de los hechos o de la situación que han suscitado la comunicación;
- i) la elección de las palabras por los interlocutores, en unos sistemas de referencia más o menos próximos;

- j) la manera de expresarse, entonación y ritmo del discurso oral, escritura en el caso de un documento manuscrito;
- k) los gestos, la mímica, las miradas...

Esta enumeración está lejos de ser exhaustiva; sin embargo, da una idea de la complejidad de una situación dual de comunicación. Dicha complejidad aumenta con el número de interlocutores: desde que entra una tercera persona en una comunicación dual, unos factores de grupo se añaden a los anteriores.

Los procesos de comunicación en las organizaciones son tributarios de los factores generales antes contemplados y de los factores de grupo; se añaden otros, más específicos, entre los que están el gran número y la diversidad de los interlocutores reales o potenciales, el enmarañamiento de las redes, el peso de la pirámide jerárquica, las estrategias de los individuos y grupos.

### **A. Los mecanismos de la comunicación en las organizaciones:**

#### **1. Los interlocutores**

Tres observaciones pueden precisar la noción de interlocutor:

1) Los interlocutores son numerosos y diversos en el seno de la organización; además, no se limitan a intercambios internos.

2) En el interior de la organización, cada interlocutor se halla situado, en la jerarquía, en un puesto que se llama, en lenguaje psicosociológico un *status*. Los status de los distintos interlocutores pueden ser de igual o de diferente nivel. La igualdad o desigualdad de status influyen en el volumen y contenido de los intercambios entre los interlocutores; pero el sentido de tal influencia tiene que detectarse en cada caso. El volumen, así como el contenido de las informaciones intercambiadas por unos interlocutores en las organizaciones, está influido por combinaciones variadas de numerosos factores: *técnicos y operativos* (por ej. relativos a la tarea o a los medios de comunicación), *organizativos* (por ej. las estructuras internas más o menos jerarquizadas), *sociológicos* (por ej. las estrategias de poder desarrolladas por los interlocutores, su status socioeconómico, sus normas culturales respecto de la autoridad y la información), *psico-sociológicos* (por ej. las maneras de vivir los roles sociales y las actitudes de los interlocutores), *psicológicos* (por ej. los mecanismos perceptivos y cognitivos), etc.

3) Entre los factores citados, conviene destacar en particular las estrategias de poder desarrolladas por los actores -individuos o grupos- a partir de su status tanto en el interior como en el exterior de la organización. Para hacerlo, utilizan unos instrumentos sociales privilegiados: los procesos de comunicación. En las organizaciones, así como en otros sistemas sociales, la vinculación entre los fenómenos de comunicación y los de

poder es muy fuerte. Cada vez que evoquemos un mecanismo o un contenido de comunicación, daremos por entendido que concierne a unos interlocutores *situados en un lugar determinado en el sistema organizativo y dotados de poderes manifiestos o latentes*.

## 2. Lateralidad y reciprocidad de la comunicación: examen crítico

### a. Enfoque del problema

Sólo podremos hacernos una idea aproximada de ciertos mecanismos de comunicación de las organizaciones, confrontando las conclusiones de experiencias fundamentales de laboratorio sobre grupos reducidos, con nuestro conocimiento empírico y práctico de las organizaciones. En las organizaciones, los actores se mueven por motivaciones vinculadas a unas estrategias de poder y a unos sentimientos a menudo agudos, que amplifican generalmente los fenómenos en comparación con la situación de ‘experimento’ en un laboratorio.

Para comparar la comunicación lateral con la comunicación recíproca, Harold J. Leavitt utilizó el siguiente dispositivo experimental: Un emisor y unos receptores provistos de una hoja de papel y lápiz.

*Primera secuencia.* El emisor, colocado de espaldas a los receptores, describe una imagen que representa seis rectángulos ligados unos con otros y que constituyen una figura original. Los receptores silenciosos reciben como consigna dibujar lo que oyen, sin tener derecho a hacer preguntas al emisor. La experiencia se cronometra. Al final de la secuencia, los dibujos así obtenidos se compararán con el que tiene el emisor.

*Segunda secuencia.* El emisor colocado de cara a los receptores describe una segunda imagen, distinta de la primera pero que también representa seis rectángulos ligados unos con otros. Los receptores pueden hacer todas las preguntas y observaciones que quieran al emisor; además, los receptores y el emisor se benefician mutuamente de las reacciones de los gestos y actitudes, de la mímica, etc. La secuencia también se cronometra, y los dibujos se comparan con el del emisor.

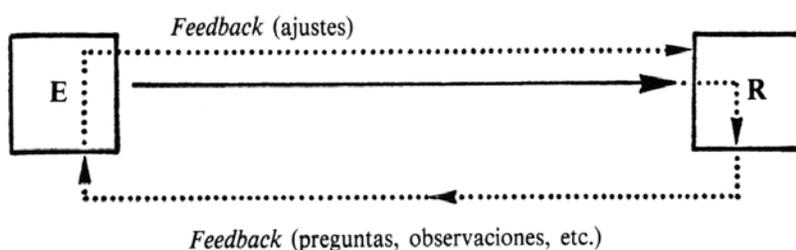


Fig. 4. Comunicación recíproca

La estructura de la situación de comunicación es más compleja que antes, debido a las observaciones, preguntas, mímica, etc. y a los reajustes correspondientes del emisor.

En términos de sistema, se trata de un proceso de *feedback* que podemos representar así: Ahora tenemos que confrontar los resultados de dichas experiencias con la realidad de las organizaciones.

*b. Ventajas e inconvenientes de la comunicación lateral*

La comunicación lateral presenta cierto número de ventajas que podrían explicar, por lo menos parcialmente, su persistencia, a pesar de las disfunciones que implica y que han sido denunciadas tan a menudo. Según H. J. Leavitt, «la comunicación en sentido único es considerablemente *más rápida* que la comunicación en ambos sentidos». Al observador, la comunicación lateral le parece, por lo menos en apariencia, *clara y ordenada*. Ambas cualidades favorecen el equilibrio indispensable entre la unidad y la complejidad de toda organización, al mismo tiempo que contribuyen a su racionalidad.

Estas ventajas -rapidez, claridad, orden- no son desdeñables para ciertas organizaciones, y en particular las que tienen que funcionar en situación de urgencia: hospitales, servicio de protección civil, ejército, policía, etc. Además, para los que detentan el poder formal en toda organización, la rapidez, la claridad y el orden pueden presentar la ventaja, limitada y sin duda ilusoria, de facilitar un control sin réplica de los comportamientos de los individuos y grupos.

Respecto del emisor, la comunicación en sentido único ejerce una doble función de *protección*:

- Le da cierta *seguridad psicológica*, pues el receptor no puede plantear cuestiones o discutir el mensaje recibido: el emisor no puede ponerse en litigio.
- En un plano más sociológico, la comunicación lateral protege el poder del emisor y también su independencia, manteniendo cierta *distancia* con los receptores.

Pero, si la comunicación lateral evita la confrontación con los demás, puede surgir una inquietud: ¿habrán captado los subordinados la información que les permita ejecutar correctamente la tarea solicitada?

Pero los jefes no son los únicos que pueden sacar provecho de la *comunicación lateral descendente*, destinada a proporcionar informaciones a los puestos de ejecución. Al mismo tiempo que se quejan de ella, los subordinados pueden acomodarse a la misma para mantener a los jefes a distancia. Pueden desarrollar paralelamente una

*comunicación lateral ascendente* que constituye una manera de *salvaguardar una parte de independencia* respecto de los jefes. Pues la comunicación lateral evita siempre enfrentarse abiertamente con el interlocutor.

Se trata aquí de *comunicaciones laterales paralelas* y no de comunicación recíproca.

En resumen, la comunicación lateral permite un distanciamiento de los interlocutores, destinado a preservar su poder o su independencia. Esta utilización estratégica de la comunicación lateral no carece de notables inconvenientes:

a) para la *organización*, una rigidez de las relaciones entre los diversos grados jerárquicos y una capacidad operativa disminuida, en razón de la comprensión deficiente de las informaciones ascendentes y descendentes;

b) para los *individuos y grupos* que padecen más dicha comunicación lateral -peones, empleados subalternos, y también, desde otro punto de vista, alumnos y estudiantes- una insatisfacción. Entonces hay un gran riesgo de que cristalicen prejuicios y estereotipos recíprocos.

Cabe observar que no hay comunicación en el sentido pleno del término *sin feedback*, sin reciprocidad de los intercambios.

### *c. Ventajas e inconvenientes de la comunicación recíproca*

En la comunicación recíproca, como el receptor puede hacer preguntas y dar su opinión, el mensaje se comprende más fácilmente, con mayor *precisión y exactitud*. El éxito de la tarea, objeto de los mensajes, es mayor que con la comunicación lateral. La *moral* del receptor también es mucho *mejor*, pues la posibilidad de dialogar con el emisor disipa su inseguridad e inquietud.

Por desgracia, la educación familiar y escolar, el servicio militar, la vida profesional y recreativa preparan más para sufrir la comunicación lateral que para practicar la comunicación recíproca. Independientemente de ciertos factores de personalidad que pueden facilitar la comunicación recíproca, es la organización la que debe proporcionar a los individuos ocasiones de *feedback real* y no únicamente formal, para quedar bien, por ejemplo, con un rito o una moda. Para que *el feedback* sea real y percibido como tal, cada interlocutor debe poder sacar una ventaja tangible de su empeño en la comunicación recíproca.

Podemos dar algunas indicaciones sobre los medios de hacer surgir, ciertamente de modo limitado, le *feedback* en las organizaciones:

*\* Por ejemplo, con ocasión de un estudio sobre una administración descentralizada, observamos que el mantenimiento de reuniones comunes, entre funcionarios residentes en una capital y funcionarios regionales, por razón de una tarea precisa, puede ser un modo de provocar el feedback. Aunque, debido al ahorro de tiempo y dinero, dichas reuniones no puedan ser numerosas, presentan muchas ventajas: permiten asegurar intercambios de información con mayor exactitud, pues emisor y receptor, alternativamente, pueden verificar si su mensaje ha sido bien comprendido o también hacer preguntas sobre la información recibida. Sí se produzca el feedback depende de la cualidad de preparación y animación de dichas reuniones y del grado de implicación de los participantes.*

*\* El teléfono, como los encuentros duales, puede desempeñar un papel importante en esa comunicación recíproca.*

Finalmente, no podemos olvidar un último aspecto: cuanto más recíproco y tolerante es el clima de la comunicación, tanto menos riesgo corre el contenido de los mensajes de ser alterado y tanto más abundante es la información. Con mayor facilidad y precisión se informa a un superior de las dificultades encontradas a lo largo de un trabajo, si se sabe que está dispuesto al diálogo.

Las experiencias de H. J. Leavitt demostraron que la comunicación recíproca no tenía únicamente ventajas. Por lo menos en apariencia, la comunicación recíproca es *más lenta* que la comunicación en sentido único. De hecho, el tiempo gastado en dialogar será compensado por la exactitud en la transmisión de la información y, por tanto, por el éxito de la tarea, a condición, evidentemente, de que los intercambios se centren en ésta.

Los que se sentían cómodos en la comunicación lateral pueden sentirse perjudicados por la comunicación recíproca. Con frecuencia es el caso de los capataces cuando un taller pasa de un funcionamiento tradicional a grupos semiautónomos de producción, en el interior de los cuales los obreros disponen de un margen de libertad para organizar por si mismos -utilizando la comunicación recíproca- su trabajo cotidiano.

Finalmente, no es fácil obtener *un feedback* adecuado, pues recordemos que es exigente tanto para el emisor como para el receptor. El riesgo de la charlatanería es grande, aunque ésta, en dosis moderadas, sea útil a la organización, pues permite mantener

relaciones satisfactorias entre los actores, indispensables, a fin de cuentas, para la realización de tareas comunes.

En toda organización sucede que la variable temporal pesa de tal manera que se ve obligada a preferir la rapidez de la comunicación lateral a la cualidad y precisión de la comunicación recíproca. Por lo tanto, aunque la comunicación recíproca parece preferible en un plano psicológico y operativo en la mayoría de los casos, sin embargo no se debe excluir el recurso a la comunicación lateral.

### **B. Naturaleza y utilidad de los canales y las redes de comunicación**

En una organización, es imposible que cada individuo o cada unidad de trabajo pueda comunicar con *todos* los demás. Si esto fuera posible materialmente, ¿sería deseable desde el punto de vista de satisfacción de los individuos y de los grupos, y también de la eficacia de la organización?

Creemos que tres grandes condicionamientos dificultan las posibilidades de comunicación en las organizaciones:

- 1) *La limitación de los soportes de la comunicación (teléfono, télex, correo, ordenador, etc.).*
- 2) *La limitación de las posibilidades cognitivas y operativas del individuo.*
- 3) *El imperativo de la organización por el cual las informaciones adecuadas tienen que pasar por los centros de decisión.*

Esos tres condicionamientos imponen a los individuos y a los grupos que intercambien sus informaciones por medio de canales estructurados en redes que introducen una regularidad y una racionalidad indispensables. Dichos canales y redes de comunicación conducen las informaciones necesarias para el funcionamiento de la organización. Pueden haber sido previstos y planificados; entonces forman parte de la estructura formal de la organización y coinciden, a grandes rasgos, con el organigrama, si es que existe. Pero, al lado o a partir de esos canales y de esas redes formales se establecen intermitentemente o de modo duradero canales y redes no previstos, es decir, informales. Nacen de afinidades basadas en una identidad de edad, de formación, de

experiencia, de profesión, de pertenencia sindical o política, o en una compatibilidad de la respectiva personalidad, etc.

Desde el punto de vista del individuo, la red formal de comunicación, si es conocida por los actores, determina el canal que hay que seguir para cada categoría de problemas; por tanto, hay una función de «modo de empleo» de la organización desde un punto de vista operativo, y de «seguridad» desde un punto de vista afectivo. Lo informal se alimenta de lo formal; a partir del marco oficial, que delimita el campo de relaciones teóricas de todos los actores de la organización, cada uno contribuye a desarrollar la red informal de comunicación. Las redes formal e informal constituyen conjuntamente la ***red real*** que el observador difícilmente puede separar.

A continuación, desde un análisis de esta red real, se pueden identificar tres tipos de obstáculos a la comunicación, especialmente extendidos en las organizaciones:

***El obstáculo de las estrategias de poder:*** La información es fuente de poder; un superior jerárquico puede tener interés en comunicar la mínima cantidad posible de informaciones a sus subordinados para mantenerlos en un estado de dependencia.

***El obstáculo de los papeleos:*** La obligación de transmitir cualquier información a base de un informe escrito puede frenar la motivación para comunicar, sobre todo si el trasmisor está sobrecargado de trabajo y desprovisto de secretariado eficaz.

***El obstáculo de la presión temporal:*** El trasmisor no tiene el tiempo necesario para comunicar; observemos, sin embargo, que la falta de tiempo puede que sólo sea una coartada utilizada para no afrontar los riesgos que implica toda comunicación.

Por tanto, la estructura cognitiva y la motivación constituyen un conjunto de factores interdependientes. Intervienen en una situación de decisión -utilizar o no utilizar, transmitir o no transmitir la información- que se vive como un *conflicto*. Todo miembro de una organización puede intentar estudiar la circulación de las informaciones, respondiendo a las preguntas siguientes: ¿Cuáles son los canales de comunicación reales, a la vez formales e informales? ¿Quiénes son los transmisores a lo largo de dichos canales? ¿Cuáles son los factores que intervienen en su decisión de transmitir o de retener una información (cf. estructura cognoscitiva, motivación, obstáculos)?... Responder a estas cuestiones permite también elucidar ciertos fenómenos vinculados al poder en la organización.

Existen diferentes tipos de redes, los que confrontaremos brevemente con la realidad de la organización.

En las organizaciones, la forma general de las redes formales de comunicación es de **tipo centralizado**, corregido por algunos canales horizontales. Las redes centralizadas corresponden, a grandes rasgos, a la pirámide jerárquica, más o menos alta y puntiaguda o más o menos achatada, según el número de grados intermedios entre la base y la cúspide. Es verdad que se han hecho intentos de pasar a redes de comunicación más igualitarias, uno de cuyos modelos podría ser **el tipo «circular»**; por razones institucionales evidentes, que se pueden resumir en el carácter jerarquizado de las sociedades industriales, dichos intentos son limitados.

Red centralizada y comunicación lateral, por un lado, red «circular» y comunicación recíproca, por el otro, presentan más o menos las mismas características; no se trata de un mero azar, sino de la expresión de dos concepciones de la comunicación.

La red centralizada presenta la ventaja de la rapidez. Esto puede ser importante para ciertas organizaciones. No insistiremos en análisis ya desarrollados a propósito de la comunicación lateral. Pero, dicha ventaja queda relativizada por dos inconvenientes.

- a) Una moral más débil que en la red «circular»; únicamente el individuo A, en la red centralizada, puede experimentar satisfacción en su trabajo. El poder de A sobre B, C, D, E, F es reforzado por la masa de las informaciones que le permite tomar unas decisiones que sus interlocutores serían incapaces de fijar con conocimiento de causa.
- b) Desde el punto de vista de la tarea, la red centralizada tiene el inconveniente de impedir la verificación de las informaciones y la corrección mutua de los errores, como pasa en la red «circular». Únicamente A trata las informaciones recibidas de los demás interlocutores, y puede equivocarse; de ahí, posibles inexactitudes".

Por tanto, nos inclinaríamos a pensar que las redes más o menos centralizadas vigentes en las organizaciones están abocadas a la ineficacia, la insatisfacción, incluso al fracaso. Sin embargo, a pesar de las quejas incesantes de los miembros y usuarios de estas organizaciones, un sistema así centralizado de todos modos funciona.

¿Cómo explicar la persistencia de las redes de comunicación centralizadas en las organizaciones? Podríamos indicar tres razones:

- a) Las redes centralizadas corresponden a las normas y costumbres de las sociedades industrializadas.
- b) A pesar de las vivas críticas de que son objeto, las redes centralizadas presentan unas ventajas para los individuos y los grupos, para los que «deciden» -es evidente- pero también para los demás.
- c) «nadie ha encontrado todavía una estructura que favorezca al mismo tiempo y en el más alto grado posible la rapidez y exactitud de las operaciones, la flexibilidad del conjunto y el bienestar normal de los participantes»

***Para mejorar el funcionamiento de las redes de comunicación...***

- a) Debería haber una relación, lo más estrecha posible, entre la estructura de la tarea, la estructura jerárquica y la red de comunicación. Los grupos y los individuos, que tienen entre sí una interdependencia funcional -basada en un trabajo común- en la organización, deberían poder *comunicar directamente*.
- b) Convendría *evitar las etapas superfluas*, pues a cada etapa se halla un portero -individuo o grupo- que filtra la información. Además, cuanto mayor sea el número de etapas, tanto mayor será el riesgo de saltar algunas de ellas, con lo que en la red se producirá un corto circuito. La rapidez y la cualidad de ejecución, así como la moral de los individuos, salen siempre ganando de que los centros de decisión estén cerca de las fuentes de información.
- c) Para ser operativas, las redes de comunicación de una organización serán *explícitas* -es decir, escritas y fácilmente visibles-, claras y precisas: identificación de las funciones, los servicios y los interlocutores. .
- d) Es importante reducir las frustraciones y las imperfecciones (la inexactitud, en particular) propias de la red centralizada, reuniendo periódicamente a los interlocutores afectados por un sector de actividad. Dichas reuniones, a condición de que estén cuidadosamente preparadas, les permitirán comunicarse de un modo más directo y abierto, y producirán *un feedback*, tan interesante para la organización como para los actores.
- e) Con el fin de aportar un poco de flexibilidad a las redes de comunicación y permitir su evolución, convendría establecer lo que Leavitt llama «órganos de los sentidos internos» de la organización. En el mismo sentido, pero con una perspectiva más amplia, Michel Crozier aboga por la creación, en las organizaciones, de *células de análisis*, susceptibles de diagnosticar el funcionamiento del sistema en su conjunto.

## LOS CONTENIDOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### A. Unos contenidos variados

Los contenidos de la comunicación varían según las ocasiones de comunicar creadas por las tareas y las necesidades psicológicas de los individuos.

#### **1. Contenidos centrados en las tareas**

Los contenidos de comunicación pueden referirse o bien a los procedimientos, es decir, a las maneras de trabajar o bien al mismo trabajo.

#### **2. Centrados en las necesidades psicológicas de individuos y grupos**

Cuando unos individuos tienen que trabajar juntos en una organización, es importante que puedan comunicarse sus sentimientos, sus opiniones, sus percepciones y motivaciones respecto del trabajo, respecto de sí mismos y sobre los innumerables hechos que jalonan la vida humana. Estas informaciones a veces están muy alejadas de las preocupaciones de la organización. Pero, en una dosis difícil de valorar, pueden facilitar la comunicación de las informaciones operativas, y sobre todo favorecer el mínimo de cohesión e interdependencia indispensable a la supervivencia de la organización. Estos contenidos tienen tendencia a ocultarse en las redes informales. Son también, en cierto modo, el «aceite» que permite que la organización funcione sin demasiados rechinamientos. Es difícil determinar un límite entre conversaciones disfuncionales y las que, por la calidad de relación que establecen, favorecen la circulación de las informaciones necesarias para el trabajo en general.

### B. El problema de la pertinencia de las informaciones

#### **1. Significación de la pertinencia**

En la línea de los análisis anteriores, la pertinencia presenta dos aspectos estrechamente vinculados; uno se refiere a las tareas realizadas en la organización, el otro a las necesidades psicológicas de los individuos y grupos.

Las informaciones relativas a las tareas son las que los individuos o grupos tendrán *efectivamente* que intercambiar para lograr los objetivos de la organización. Las informaciones y las comunicaciones entre los actores de una organización no pueden ser sólo operativas o instrumentales. También se podrán considerar como pertinentes las informaciones que tengan una función de mantenimiento, respondiendo a las necesidades psicológicas de los individuos y de los grupos.

## **2. Los obstáculos a la pertinencia.** Sin pretender ser exhaustivos, tenemos:

**Los parásitos** corresponden «más o menos a los ruidos que entorpecen a menudo las comunicaciones telefónicas o radiofónicas, es decir: las charlas, las argucias, las demostraciones superfluas, el "ruido" que la discusión levanta y que dificulta la comunicación, el tránsito de las informaciones verdaderamente útiles».

**La superfluidad**, que es la comunicación repetida, por un emisor, de una misma información de maneras distintas y a menudo tergiversadas, a un receptor que ya la ha comprendido. Se trata de redundancias o nuevas formulaciones inútiles.

**La rutina** en la presentación y redacción de las informaciones, que termina poniéndolas a todas al mismo nivel; entonces el receptor no percibe bien qué informaciones le serán útiles.

**La sobreabundancia** de informaciones, cuyos inconvenientes ya señalamos.

**Los ritmos** de trabajo que impiden que el receptor tenga tiempo de escoger las informaciones pertinentes entre la masa de las que están a su disposición.

**La jerga** de experto o de especialista que dificulta la comprensión de las informaciones pertinentes por parte de los receptores.

## **3. ¿Cómo favorecer la pertinencia?**

Toda mejora, en una organización, pasa por un *conocimiento de la situación*. Para favorecer la pertinencia, será primordial conocer las necesidades operativas y psicológicas en materia de **información**. Esta determinación de las necesidades, involucrando los mismos actores, supone:

a) Que sometan a *análisis crítico* las informaciones de que disponen: ¿Son útiles o inútiles? ¿Para quién? ¿Por qué? ¿En qué momento?

b) Que los actores puedan indicar las *informaciones que faltan*, con las que podrían realizar su función en las condiciones óptimas, y preguntarse: ¿Quién las detiene? ¿Por qué? ¿Cómo ponerlas a disposición de los demás actores?

En resumen, favorecer la pertinencia no significará reducir el número total de informaciones de que puede disponer un actor, sino eliminar las informaciones superfluas o parásitos en provecho de un aumento de las informaciones útiles, en particular las que se refieren al contexto de la acción. El fin es que, para el actor, la información operativa tenga un sentido.

### **C. La alteración de las informaciones**

Sabemos por la experiencia de cada día que los contenidos de comunicación a menudo son objeto de alteraciones voluntarias o involuntarias. ¿Cómo se realizan estas alteraciones?

1) *La reducción.* Al pasar por ‘transmisores’, se producen algunas pérdidas; ciertos elementos del mensaje no serán reproducidos.

2) *La acentuación.* Si ciertos elementos desaparecen, otros, en cambio, adquieren una importancia más considerable.

3) *La asimilación.* Es evidente que los dos primeros procesos no se producen al azar; realizan una selección en los contenidos de comunicación. Dicha selección está, de algún modo, guiada por la asimilación «que resulta de la fuerza de atracción ejercida sobre un rumor» o una información «por los hábitos, los intereses y los sentimientos de las personas a quienes se dirige».

Finalmente, esos tres procesos se articulan en el seno de un cuarto proceso.

4) *La consolidación.* Se reciben las informaciones como unos estímulos que provienen del medio en que evolucionan. Son reestructuradas dándoles una «forma adecuada», «con el fin de adaptarlas a su margen de comprensión y de retención, por una parte, y a sus intereses y necesidades personales, por la otra». Ello significa que cada ‘transmisor’ proyecta en la información recibida, su subjetividad, sus propias significaciones, sus angustias, etc.

Cuanto más ambiguo es el estímulo o su contexto, de tanta mayor amplitud gozarán esos 4 procesos para intervenir, y tanto más deformada será la información en el momento de recibirla y de volverla a transmitir a otro interlocutor.

### **D. Tratamiento de las informaciones, absorción de la incerteza y poder**

Las alteraciones o las pérdidas de contenido en la transmisión de las informaciones entre los actores de la organización no son sólo unas dificultades o disfunciones inevitables, como los análisis anteriores podrían dar a entender. Algunas son inherentes a las mismas actividades de la organización. En efecto, los actores, individuos o grupos, están llamados a *tratar* las informaciones; por esto se añade un quinto proceso, psicológico en su funcionamiento y organizativo en sus consecuencias: *la absorción de la incerteza*, la que se produce cuando las consecuencias, deducidas de un conjunto de pruebas y deducciones, se comunican en lugar de las mismas pruebas».

**Ejemplo:** un cuadro estadístico procedente de un tratamiento de cuestionarios que contienen informaciones.

En esta situación, hallamos:

- a) un estado de *dependencia* de los interlocutores -lector del cuadro estadístico- en relación con los transmisores que realizan la absorción de la incerteza;
- b) la necesidad de *confiar* en los transmisores que han tratado la información;
- c) por tanto, un *poder fáctico* del transmisor que realiza la absorción de la incerteza.

En efecto, «sea cual fuere la situación en que se halle en la organización la autoridad formal para legitimar la decisión, la libertad efectiva de discreción se ejerce la mayoría de las veces en el punto de absorción de la incerteza». Vemos otra vez expresada la relación entre poder y comunicación.

## **SOBRE LA COMUNICACION Y LAS ORGANIZACIONES**

### **A. La formación para la comunicación.**

En la escuela primaria, en el instituto y en la universidad, el acento se pone sobre todo en la adquisición de conocimientos. A pesar de las sucesivas reformas, el lugar concedido al desarrollo de la capacidad de comunicación de los individuos todavía es restringido. De hecho, ***es el método de formación el que se tiene que criticar***. La formación para la comunicación comprende diversos niveles: el ‘saber’, el ‘saber hacer’ y el ‘saber estar en comunicación’. La formación para la comunicación, que creemos esencial para la evolución de las organizaciones y la sociedad, no puede desarrollarse sólo en el marco artificial de seminarios, sino debe inscribirse en un proceso de *investigación-formación-acción*.

La **investigación** podría comprender un estudio participativo de la circulación de las informaciones en la organización, y de las necesidades en información y en formación para la comunicación. A la luz de tales estudios, se podría pasar a la **formación** en técnicas para su inyección progresiva en la **acción** y a la modificación de las estructuras de la organización, de las condiciones y del contenido del trabajo.

### **B. Comunicación y entorno de la organización**

La comunicación es el instrumento por medio del cual la organización se abre al entorno; he aquí dos observaciones al respecto:

1) Hacer caminar las informaciones pertinentes desde el entorno hacia la organización, no es fácil. Las organizaciones utilizan entre otros medios, encuestas y sondeos. La eficacia de empleo de tales métodos, a menudo muy sofisticados, se basa en la pertinencia de las preguntas y, en el caso de encuestas por entrevista, en la *capacidad de comunicación* de los encuestadores.

2) Algunas organizaciones tienen tendencia a sobre-informar al entorno a propósito de sus productos o servicios por medio de la publicidad y las relaciones públicas. Por el contrario, otras dejan que se perpetúen entre el público imágenes periclitadas de sí mismas, convertidas en estereotipos, que dificultan su comunicación con el entorno. Sin caer en las trampas de la publicidad o de la autosatisfacción, cada vez se ve más necesario que las organizaciones informen a su entorno acerca de lo que son y de lo que hacen, aunque sólo sea para desmitificarse y volverse más accesibles a los usuarios.

### **C. Los informes, los ficheros y la informática**

Una gran parte de los intercambios entre las organizaciones y el entorno viene «regulada» por informes y ficheros. Se han convertido en motivo de discusiones y opciones políticas importantes para nuestro futuro.

#### **1. ¿Para qué sirven los informes y los ficheros?**

El informe o *dossier* es un medio institucionalizado de comunicación por el que una organización recoge, trata y conserva informaciones sobre un (o unos) individuo (s) en orden al control de sus comportamientos y modos de vida, y en orden a eventuales decisiones estandarizadas a su respecto. El *fichero*, que es la suma todavía más resumida y normalizada de los informes, permite una consulta rápida de las informaciones referentes a los individuos, hallar fácilmente el *dossier*, si es necesario un examen más profundo, y proceder a diversos tratamientos estadísticos. El *dossier* puede ser elaborado por el individuo afectado, de modo voluntario, rellenando los formularios o respondiendo oralmente a las preguntas de un empleado de la organización. El *dossier* puede también formarse sin que el interesado lo sepa; en ambos casos, -la información es tratada, resumida, estandarizado y, por tanto, alterada, en relación con el contenido inicial, hay absorción de la incerteza. El informe y el fichero no son unos simples

medios de clasificación neutros y objetivos. Detrás de la razón de ser operativo del informe y de la ficha, se halla también una *función de justificación*. Los informes y ficheros duran mucho más que la actualidad que permitió constituirlos. Entonces se convierten en una especie de memoria exterior al individuo, con el riesgo para él, de ver cómo se utilizan en su perjuicio ciertas informaciones que creía periclitadas: tal enfermedad, tal «error de juventud», etc. En este punto preciso se plantea la cuestión, que nos parece esencial, del control por parte del individuo de los informes y ficheros que le afectan, y, por tanto, de su poder.

## **2. El control de las informaciones**

Es importante reflexionar sobre los medios de que el individuo podría estar dotado para *controlar las informaciones* -verdaderas o falsas- contenidas en los informes y las fichas.

El único medio sería, evidentemente, **el acceso** al *dossier*, completado por cierto número de derechos para el individuo:

- a) escribir sus observaciones;
- b) actualizar, matizar o diversificar las informaciones mencionadas;
- c) decidir por sí mismo acerca del carácter confidencial de algunas de ellas, de la utilización que se puede hacer de las mismas, etc.

Con lo anterior, seguro, no se dijo todo sobre la ‘organización’ y su relación con procesos tan importantes como ‘DIRECCIÓN: motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación’. Sin embargo, vale subrayar los aspectos nuevos tratados por la autora, a quien pedimos disculpas por haber recortado algunos fragmentos.

# Anexo E \_ ¿Quién cuida a los líderes o lideranzas?

Retomado de:  
Carlos Herreros de las Cuevas \_ Presidente de la Asociación Española de Coaching  
Socio de HFC Consultores  
[chc@mundivia.es](mailto:chc@mundivia.es)

## **I. La tarea de los líderes**

La literatura del ‘management’ aumenta cada año, casi en progresión geométrica, y dentro de ella ocupan el primer lugar los libros, publicaciones, cursos, seminarios y talleres dedicados a los líderes. Se debate si los líderes nacen o se hacen; si liderar es una ciencia o un arte; si ser líder es o no diferente de ser un ‘manager’, un directivo; sobre cuáles son o deberían ser sus características, habilidades y actitudes. Se estudia y se elabora la ‘inteligencia emocional’ de los líderes y se definen sus competencias esenciales en función de aquélla.

Se está logrando un consenso sobre características esenciales de los líderes:

### ***a) Gestionan e inertizan la toxicidad que produce la organización humana***

Las relaciones interpersonales y la incertidumbre de los entornos en los que se trabaja, generan tóxicos, situaciones de estrés, heridas psicológicas normales del trabajo, que tenemos que reconocer como inevitables; envidias, rivalidades (hace falta una buena “desintoxicación” para reconocer que nunca los rivales están dentro de la empresa, siempre están fuera), prepotencias, posiciones narcisistas, persecutorias, etc. Desde una perspectiva superficial todas estas manifestaciones pueden parecer patologías y lo son en alguna medida. Pero desde otra, pueden verse también como situaciones en las que es posible desarrollar la creatividad y la mejora de la organización. El líder que sabe gestionar esta toxicidad y la inertiza, la neutraliza, puede aprovecharla creativamente.

Pero: ***¿QUIÉN LE DESINTOXICA AL LÍDER?***

**b) Revelan sus debilidades**

Se muestran como son, vulnerables como cualquier ser humano. Cuando un líder muestra sus debilidades se crea una corriente de confianza y ello ayuda a que sus seguidores se sientan más a gusto, ‘en el mismo barco’. Si se mostraran perfectos, invulnerables, no necesitarían a nadie, sus empleados no le ayudarían. Sin embargo, hace falta mucho coraje, mucha fortaleza para mostrarse así.

***¿QUIÉN AYUDA AL LÍDER PARA QUE DESARROLLE ESE VALOR, ESA CONFIANZA EN SI MISMO?***

**c) Son sensibles, sensores, sensitivos**

Tienen la capacidad para captar e interpretar datos no numéricos (por supuesto los numéricos también), poco cuantitativos y muy cualitativos; leen claves y pistas y sentimientos no expresados. Pueden valorar si las relaciones interpersonales funcionan o no. Detectan información sutil y los silencios. Pero ser un sensor también puede crear problemas. Entre ellos el de ‘proyectar’ sus pensamientos y, con ello, la posibilidad de distorsionar la verdad.

***¿QUIÉN AYUDA AL LÍDER A VALIDAR SUS PERCEPCIONES?***

**d) Practican una empatía adulta**

Ser empático no significa estar de acuerdo sino más bien entender lo que se dice desde donde se dice: “Entiendo lo que dices y desde qué posición o supuestos lo haces”. La empatía adulta consiste en dar a las personas lo que necesitan, no lo que quieren. Quienes practican una empatía adulta son quienes defienden algo valioso y las personas que actúan así seguramente se muestran mucho más como son y lo que defienden. No sólo comunicarán autenticidad sino que mostrarán que están haciendo mucho más que simplemente desempeñar un papel, un ‘rol’.

Pero: ***¿QUIÉN ES EMPÁTICAMENTE ADULTO CON EL LÍDER, A LA VEZ COMPRENSIVO Y EXIGENTE?  
¿QUIÉN LE DIRÁ QUE ÉL Y SU FUNCIÓN SON IMPORTANTES, QUE LE COMPRENDE Y QUE  
ENTIENDE LA NECESIDAD DE ATENDER A LA TAREA EMPRESARIAL Y A LAS PERSONAS QUE  
LIDERA?***

**e) Se atreven a ser diferentes**

Capitalizan y se apoyan en lo que tienen de diferentes. Aunque, como ya hemos indicado anteriormente, revelan sus vulnerabilidades, a la vez han de mostrarse y actuar de forma diferente a la de los demás, a la de sus seguidores. Es una forma de que estos últimos sean conscientes de que el líder, aunque es un ser humano como ellos, tiene un papel insustituible en la organización. El peligro es que la diferenciación se extreme y que se pierda el contacto porque si se distancian en demasía perderán su capacidad sensora.

**Pero: ¿QUIÉN TRABAJARÁ CON EL LÍDER ACERCA DEL DISTANCIAMIENTO CORRECTO, PARA MOSTRARSE DIFERENTE PERO NO TOTALMENTE ALEJADO? ¿A QUIÉN RECURRIRÁ EL LÍDER PARA COMPARTIR LA SOLEDAD Y EL FRÍO QUE SE SIENTE CUANDO SE ES DIFERENTE O CUANDO SE ESTABLECEN DISTANCIAS?**

**f) Entienden la complejidad de los procesos estratégicos.**

Desde el punto de vista estratégico, creo que la ansiedad de los directivos podría entenderse como un sistema de alarma, una anticipación de la complejidad que se cierne sobre la organización.

**¿QUIÉN AYUDA A LÍDER A ENTENDER QUE LA AMENAZA DEL MERCADO NO PUEDE SER ENTENDIDA COMO INCOMPETENCIA O INCAPACIDAD? ¿QUÉ ES INEVITABLE QUE SIENTA ANSIEDAD ANTE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS TAN COMPLEJOS?**

**g) El líder puede ser narcisista pero no es “El Mago de Oz”.**

*Dorothy estaba en tierra extraña y quería volver a casa. La Buena Hada del Norte le aconsejó que visitara al todopoderoso Mago de Oz quien seguramente podría ayudarla a volver a Kansas. Cuando iba de camino para visitar al Mago, fue reuniéndose con tres compañeros que también necesitaban apoyo del gran Oz: el Espantapájaros, el Hombre de Hojalata y el León. Después de muchas aventuras, los cuatro fueron recibidos en audiencia por el Mago que, luciendo plumas de fuego y hablando con voz tronante, les asustó y, en lugar de ayudarles, les ordenó que mataran a la Bruja Mala del Oeste. Les prometió ayuda cuando le sirvieran en bandeja el palo de la escoba voladora de la Bruja. Contra todo pronóstico, los tres compañeros y Dorothy la consiguieron. Ésta se enfureció cuando de regreso a la Ciudad Esmeralda, el Mago se retractó e incumplió su promesa. Rugió el León para asustar al Mago y el rugido afectó mucho más a Toto, el perro de Dorothy que, aterrado, saltó a través de unas bambalinas que al caerse dejaron al descubierto a un hombrecito que estaba detrás y que manejaba unos hilos que pendían de palancas. Con incredulidad le preguntaron: “¿Quién eres?”. “Soy Oz, el Grande y Terrible -contestó con voz temblorosa- pero, por favor, no me hagáis daño y haré cualquier cosa que me pidáis”. Dorothy y sus amigos están estupefactos puesto que le imaginaban como la Gran Cabeza, una Bestia espantosa, una Bola de Fuego. “No, estáis equivocados -dijo el hombrecito con voz mansa- he estado fingiendo; sólo soy un hombre normal”. Y así nuestros amigos se dan cuenta de que el hombrecito era ventrílocuo y que ello le permitía usar la voz para utilizarla como un trueno.*

Este momento de conversión personal -cuando una persona sale de detrás de las bambalinas de la ilusión, cuando desaparecen los signos de poder (en este caso motivado nada menos que por un perro que arquetípicamente simboliza la intuición), y cuando se descubre a un hombre normal- quizá constituya a la vez el sueño y la pesadilla de los líderes. Sueño porque están deseando “salir del armario” en el que ellos mismos y quizá otros les han colocado. El armario de la omnipotencia, de la invulnerabilidad, de la omnisciencia.

Entre las fortalezas de un líder se destaca la gran visión. La visión es más necesaria que nunca en la dirección de las organizaciones; la otra es la capacidad que tienen para atraer a muchos seguidores. Esto nos lleva al liderazgo carismático que a mi me parece que sirve muy poco al desarrollo de las personas y de los grupos, porque el líder de estas características estimula tanto la cercanía, la aproximación de los demás como el aislamiento. Un líder verdadero, desde su rol, tiene que gestionar estas distancias.

***¿QUIÉN AYUDARÁ AL LÍDER A ENTENDER QUE NECESITA UNA CIERTA DOSIS DE NARCISISMO, SIEMPRE QUE LOS PROYECTOS QUE ALIMENTA SEAN COMPARTIDOS CON EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN, Y QUE UN EXCESO DE NARCISISMO PUEDE SER EXTREMADAMENTE NOCIVO?***

### ***h) El líder conoce y gestiona la inteligencia emocional***

Todos sentimos ambigüedad ante la autoridad y generalmente procede de la relación que hemos tenido durante nuestra infancia con figuras de autoridad, sobre todo los padres. ¿Cómo se evoluciona –si es que podemos- desde el resentimiento hacia la gratitud cuando quienes nos dirigen evocan esas figuras infantiles? Sabemos el impacto que han tenido y están teniendo los libros de Goleman sobre la inteligencia emocional. Este autor ha realizado un estudio de competencias en 188 empresas, la mayoría de ellas multinacionales e incluso globales. Agrupó estas competencias en tres categorías: habilidades técnicas; habilidades cognitivas; y competencias emocionales tales como la habilidad de trabajar con otros y la eficacia para liderar los cambios. Su estudio demuestra una alta correlación entre estas últimas y el éxito de las empresas que dirigen.

Goleman cita la auto-conciencia, la capacidad de entender y trabajar con las emociones; la autorregulación, capacidad para controlar y redirigir impulsos y estados de ánimo; motivación, empatía y habilidades sociales.

***¿PUEDE EL LÍDER APRENDER TODO ESTO? ¿CÓMO DESARROLLAR LO EMOCIONAL? ¿DÓNDE? ¿CON QUIÉN?***

Ni mucho menos pretendemos haber abarcado todas las competencias, todas las habilidades, todas las expectativas que se esperan de y deben tener los líderes. Sin embargo, sí las meta-competencias, aquéllas de las que puede emanar un amplio abanico de competencias necesarias en circunstancias y empresas determinadas. Porque, a fin de cuentas, el liderazgo como arte y ciencia debe ser situacional: adaptado a las circunstancias.

...

### **III. El líder como promotor de conversaciones**

En un seminario sobre liderazgo, al hacer un ejercicio, una persona dijo: "Creo que sé de qué se trata" y contó un relato.

*El verano anterior había realizado una excursión de camping con sus dos hijos adolescentes a las montañas de Sierra Nevada. Dijo que durante esa estancia, no estaba completamente seguro de si sus hijos estaban disfrutando de la excursión. Parecía que se quejaban continuamente porque no podían escuchar música, ni utilizar sus ordenadores, ni telefonar a sus amigos. Algunos meses después el hijo de 16 años le dijo: "Papá, ¿recuerdas la acampada del verano pasado?". "Claro que lo recuerdo", contestó. "¿Sabes lo que más me gustó?", continuó el hijo. "Dímelo tú". "Fueron las noches, cuando nos sentábamos y hablábamos entre nosotros".*

La capacidad de conversar, de hablar juntos, constituyó (¿y sigue constituyendo?) el fundamento de la democracia, mucho más importante que las votaciones. Como dijo un viejo filósofo griego, "Cuando empezábamos a votar, terminaba la democracia". En cierto sentido, estamos ante un experimento social histórico, descubriendo si una sociedad puede o no conservar sus vínculos sin el proceso básico o esencial que desde siempre ha cohesionado a los humanos: el proceso de la conversación".

...

### ***Conversar para des-aprender***

La frase “organizaciones que aprenden” provoca todos los días un sinnúmero de conversaciones. Son muchos los que declaran que la piedra angular de las empresas sanas es el aprendizaje organizacional.

Una de las claves, a menudo ignorada, que produce la investigación en las nuevas ciencias es que expande nuestras conversaciones. Al tiempo que esta conversación ampliada es apasionante y provocativa choca de muchas maneras con nuestro conocimiento tradicional, nuestras creencias y supuestos sobre la naturaleza del liderazgo, el aprendizaje y el mundo.

### ***Valores y pautas conversacionales***

La manera en la que hablamos entre nosotros determina nuestra habilidad para pensar y aprender juntos, y para tomar las decisiones correctas.

ANTI-VALORES:

#### ***Se trata de tener razón***

Éste es el objetivo de las reuniones; defender nuestras respuestas, determinar qué agenda nos permitirá estar en el campo de los ganadores. El aprendizaje colectivo y mutuo no es una prioridad. Siempre hay una sola respuesta correcta. Ganamos cuando es la nuestra y perdemos cuando no lo es. Decir que no sabemos es un signo de debilidad; poner en cuestión o desafiar lo es de fortaleza.

#### ***Se trata de buscar acuerdos, no de indagar para saber más***

Con frecuencia los directivos asisten a las reuniones con una solución o con una finalidad profundamente enraizada en su mente. Si solicitan opiniones, las que no coinciden con las de quienes mandan se ven como una oposición que hay que vencer. Pocas veces pensamos en integrar perspectivas nuevas y diferentes: supone mucho esfuerzo. Además, los que mandan tienen las mejores soluciones.

#### ***Subir el escalafón para buscar respuestas***

Es mucho más seguro esperar las respuestas de los que mandan que buscar las nuestras. Muchos sólo manifestarán su opinión cuando saben de qué lado está el poder. Aceptamos a los líderes porque nos dan soluciones no porque escuchan y hacen preguntas y ayudan a los demás a buscar las respuestas.

### ***Huir de la zona gris***

La ambigüedad es confusa, incómoda y debe ser evitada a toda costa. Cuando una solución no es obvia, surgen la presión para que alguien “haga la llamada” y es éste quien se convierte en el responsable. Esto significa que zonas grises son zonas peligrosas. Para rehuirlas, tendemos a buscar alternativas blancas o negras, acertadas o equivocadas, ganadoras o perdedoras, cuando en realidad no lo son. Incluso podemos observarnos defendiendo una línea de actuación cuando toda la evidencia va a sentido contrario.

### ***Todos somos actores interpretando, pero...***

Aunque los seres humanos somos mucho más que funciones, roles, números, en las reuniones tenemos un papel del reparto. Aportamos ideas y asuntos desde el papel que se nos ha asignado; representamos nuestro papel y esperamos de los demás que hagan lo mismo. Cruzar fronteras o límites y adentrarnos en otros territorios puede ser peligroso y por eso no se hace. Los papeles nos permiten centrar nuestra atención y profundizar en los conocimientos de un área concreta. Pero también fragmentan y limitan la visión de lo que las personas observan, de cómo piensan e incluso de cómo se les permite o en qué capacidad pueden colaborar o aportar. Si los papeles son muy limitados, la mayoría de nosotros se despide internamente de la conversación. Estamos presentes corporalmente pero nuestra energía y nuestra creatividad han emigrado a otro lugar. A veces podemos palpar en la reunión una actitud de: “¿Para qué preocuparnos?”

### ***No se confía en que las personas pueden adoptar las decisiones adecuadas***

A menudo, el control sustituye la comprensión compartida y un sentimiento de ser el propietario el creador de las ideas. Sin esta comprensión compartida, la flexibilidad y la toma de decisiones descentralizada aparecen como peligrosas. Como directivo puede usted verse cuestionando decisiones que ha delegado y mirando a la gente por encima del hombro. Sus preguntas pueden tener el aroma de un interrogatorio. Se vuelve difusa la relación entre flexibilidad, capacidad de respuesta, alineamiento y toma de decisiones eficaz. La disposición de asumir y de compartir responsabilidades de los miembros de los equipos puede disminuir si deciden que es más eficaz “pedir instrucciones al estado mayor central”.

### ***Tú no eres como yo, pero...***

Declaramos que la diversidad es beneficiosa pero a menudo pensamos lo contrario. Es un grano. ¿Estás dentro o fuera? Ser diferente no es seguro. Puede dificultar nuestro entendimiento con los demás y hacer peligrosas las conversaciones auténticas.

***Ponernos de acuerdo en no estar de acuerdo. Estás bromeando.***

Suena bien pero no parece realista en una cultura en la que prima tener razón y esto necesita de acuerdos. Tendemos a etiquetar como acertados o equivocados a estilos y valores diferentes. A menudo ponerse de acuerdo en no estar de acuerdo desemboca en la separación de quienes discrepan o en conflictos estancados lo cual a su vez pone en peligro las conversaciones sinceras y la colaboración así como minimiza las oportunidades de la acción alineada. Resulta la excepción en lugar de la regla, suspender el juicio y saber escuchar. Las cuestiones se plantean para saber quién tiene razón en lugar de para descubrir intereses subyacentes para construir comprensiones compartidas.

***¡No tenemos tiempo!***

A diario reorganizamos o somos reorganizados. Cada día cambian los componentes de los equipos. Y sin embargo se espera que desempeñemos una multitud de tareas sin fin; que determinemos cómo integramos a personas nuevas y creamos estructuras y procesos nuevos; todo ello sin tener más tiempo. No hay tiempo para hablar de lo que es importante, para crear significados compartidos y hacer lo necesario para que nuestras decisiones estén basadas en la información en lugar de ser reactivas. La conversación se centra únicamente en la tarea inmediata. Con frecuencia tomamos atajos para llegar a decisiones. Decimos que queremos alternativas y pensamiento innovador y luego no son bienvenidos porque necesitamos tiempo para estudiarlos. La gente o está quemada o susceptible y volátil. Surge el conflicto, la norma es pasar y se identifica creatividad con más trabajo.

***¿Por qué estamos resolviendo este problema por enésima vez?***

Somos rápidos para ir rápidamente y a menudo nos encontramos con que hemos sido muy rápidos para avanzar muy despacio. Nos descubrimos hablando de los mismos problemas y desafíos una y otra vez porque nuestras soluciones son de “bucle único”. Tienen en cuenta cambios de acción pero no las creencias, los supuestos y los valores que tienen las personas implicadas. A nadie le agrada ver de nuevo al enemigo conocido en la reunión semanal.

***Misión/ Visión: ¿inspiración o desmotivación?***

Muchas veces todo está basado en hacerse las preguntas equivocadas y quienes trabajan en primera línea lo saben. La misión y la visión que tiene la empresa nos dice qué queremos ser pero nunca se detiene un momento para preguntarse por qué no estamos donde decimos que queremos. La visión está muy distanciada de la realidad y las personas están muy desilusionadas, incluso enfadadas. A menudo ni siquiera se ha consultado la definición de la misión a los que tienen que llevarla a la práctica.

He aquí algunos elementos comunes a todas las situaciones planteadas (ANTIVALORES) anteriormente:

- Las decisiones y los actos producen resultados. La reflexión devora tiempo no conduce a nada.
- La atención a las relaciones y a su calidad viene después de la rapidez de decisiones y de acciones.
- Estar de acuerdo = acabar y ponerse a ello es más importante que la comprensión compartida acerca de lo que se acuerda.
- Rápido es igual a eficaz que es igual a bueno. Lo lento es igual a ineficaz que es igual a malo.
- Tener razón y estar en lo cierto son fortalezas. No saber es una debilidad.
- La diversidad crea problemas y no es eficaz. La similitud y el acuerdo conducen a resultados rápidos y predecibles.
- Lo mejor es actuar como si los que mandan tuvieran las respuestas, incluso cuando no las tienen.
- Todos tenemos “papeles” específicos y se nos evaluará con ese criterio.
- No es deseable la responsabilidad sin poder o sin control.

*Se pueden observar en nuestras empresas las pautas conversacionales que surgen de los valores y creencias anteriores:*

- Altos niveles de argumentar y alegar con la intención de convencer, persuadir, “vender”.
- Niveles bajos de indagación de preguntar, y la mayoría dirigida a validar o cuestionar una posición.
- Poca disposición para abordar lo que es “indiscutible” o para sugerir alternativas que difieran de las de la mayoría.
- Altos niveles de debate, con caos y conflicto de vez en cuando, porque competimos por ser depositarios de la verdad.
- Interrumpir a la gente en la mitad de su frase.
- Elevados niveles de juicio acerca de los demás, de sus ideas, estilos e intereses.
- Ignorar o negar las opiniones de los demás.
- Baja tolerancia para examinar supuestos, excepto cuando los utilizamos en apoyo de nuestra posición.
- Baja tolerancia del silencio, la reflexión o cualquier otra actividad que no vemos directamente encaminada hacia el cierre y la acción.
- Escuchar principalmente desde la posición de adversario.

***¿QUIÉN ESCUCHA A, Y CONVERSA CON, LOS LÍDERES?***

#### **IV. Razón y Emoción en los líderes**

Generalmente se cree que la opción racional es la más adecuada para liderar la organización. Y seguramente los directivos la adoptarían si pudieran. Pero la mayor parte de las veces el modelo racional es una ficción.

Condiciones de una situación directiva:

- 1.- Como directivo “no se puede evitar actuar”. En cada momento se está actuando. Incluso no intervenir es actuar con efectos que puede o no puede desear. Por lo tanto, independientemente de la voluntad, se está actuando.
- 2.- No se puede dar un paso atrás y reflexionar sobre sus acciones. Se tiene que confiar en sus instintos para reaccionar y actuar en tiempo real, aunque más tarde puede reflexionar acerca de lo que pasó y darse cuenta o desear haber hecho las cosas de manera diferente.
- 3.- No se puede predecir el efecto de sus acciones. Cada una de ellas puede llevar a demasiados caminos, por lo que no puede depender siempre de la planificación racional para encontrar los pasos que le llevarán a la consecución de los objetivos. No tiene otra opción que la de “fluir con la situación”.
- 4.- No siempre se dispone de una representación estable de la situación. En la realidad las cosas evolucionan continuamente. En cualquier momento sólo se ve fragmentos.
- 5.- Toda representación es una interpretación. Incluso después de terminada una situación, su descripción de cómo ha ido no será la única. Alguien la leerá de manera diferente de forma que los hechos siempre se nos escapan. Uno trabaja con opiniones e interpretaciones.
- 6.- El lenguaje es acción. Cada vez que se habla, no se está simplemente describiendo los hechos; se está actuando. Se está construyendo y formando activamente una definición de la situación y tratando de persuadir a los demás de los hechos, tal como uno los ve y de las acciones que, según uno, hay que tomar.

Raramente los directivos se encuentran con problemas bien definidos. La mayor parte de las veces tienen que resolver cuestiones escasamente definidas y que tienen contornos o límites difusos.

Con anterioridad, aunque de paso, nos hemos referido a la cuestión de por qué los líderes y directivos con frecuencia no detectan las señales, los síntomas que indican que la organización está a punto de fracasar; que las estrategias que en la actualidad dirigen la gestión cada vez encajan menos con la realidad actual. Si sólo vemos el lado racional de la toma de decisiones podríamos decir que simplemente esos ejecutivos se

equivocan; o que, racionalmente, dan mas credibilidad al pasado que al futuro; o que son sensatos: prefieren asumir los riesgos de no cambiar la estrategia a cambiarla cuando no deben. Cuando los directivos toman decisiones no están sólo calculando costes y beneficios; están, también, manejando un complejo de sentimientos. Desean el éxito, quieren evitar la vergüenza, son conscientes de sus obligaciones para con sus empleados y accionistas; miden los límites de su propia capacidad para el trabajo, para desarrollar la organización, para innovar. Es sensato asumir que estos procesos emocionales juegan un papel crítico en cómo los ejecutivos reformulan sus estrategias ante cambios en los mercados. Cuando aquéllas fracasan no se debe a que los directivos han cometido errores de juicio racionales.

Estamos frente a la cuestión de cómo interpretan la realidad los ejecutivos. Los hechos no son verdades, tienen que colocarse en un contexto y así los interpretamos; decimos “este hecho significa X”. Pero sabemos por la psicología que para interpretar un hecho usamos nuestro pensamiento y nuestros sentimientos. Éstos nos ayudan a valorar el hecho: es “peligroso”, “excitante”, “preocupante”, “conocido”, etc., mientras que el hecho en cuestión provoca nuestra respuesta. Es alta la probabilidad de que si los ejecutivos no integran pensamiento y sentimiento, de forma que el uno se apoye en el otro, no interpretarán correctamente la situación y perspectivas de sus organizaciones.

Examinemos también el papel del símbolo en el proceso de pensamiento.

Dirigiéndose a su automóvil ve usted a un hombre que aparentemente intenta encontrar la llave de su llavero para abrir la puerta de una casa. Sin darse cuenta, usted interpretará la situación: el hombre ha perdido la llave; o sin que lo sepa, han cambiado la cerradura, o está ansioso por entrar en la casa, etc. Cada una de estas interpretaciones transforma los objetos de la escena -el hombre, la llave, la puerta- en símbolos de una situación. Significan algo que no vemos pero que imaginamos o inferimos del contexto. En términos antropológicos son “marcadores de un contexto” que sobreponemos a la escena. El contexto nos ayuda a vincular las partes de la escena de formas diferentes. A su vez, estos vínculos nos permiten anticipar o predecir lo que ocurrirá a continuación: el hombre pulsará el timbre, renunciará a entrar o simplemente esperará en la puerta.

Si los contextos particulares significan mucho para usted desde el punto de vista afectivo, por ejemplo tiene fijada la idea de “rechazo”, puede concluir apresuradamente que, sin que lo sepa, le han cambiado la cerradura lo que significa que se le rechaza. Puede estar tan seguro de su interpretación que no captará otros indicios, por ejemplo que aunque el hombre está buscando la llave su cara aparece relajada. No es que no los perciba; es que para usted no existen estos indicios. La cuestión del rechazo y la ansiedad que produce ha “clavado” su interpretación simbólica de la situación a la situación real. Sólo puede ver lo que siente y por ello no percibe indicios que no corroboran su estado emocional.

ESTA APROPIACIÓN ERRÓNEA DE LOS SÍMBOLOS OCURRE CON FRECUENCIA EN  
PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LOS QUE LOS DIRECTIVOS DEPENDEN  
CONSIDERABLEMENTE DE INFORMES Y DE CIFRAS.

# Anexo F \_ En la práctica...

## ÍNDICE

1. Claves para el Líder Exitoso
2. Cómo hacer críticas que no originen conflicto
3. Decisiones por consenso
4. Desarrollo de acciones formativas y liderazgo no verbal
5. El arte de saber escuchar

## **1. CLAVES PARA EL LÍDER EXITOSO**

[Manuel Andrés Guerrero](#)

Cada vez que una persona me pregunta cuáles son las características del líder del nuevo milenio siempre le respondo que no se pueden generalizar estas características para un periodo tan largo; es decir, como han ido las cosas es muy posible que hace 10 años las características hubieran sido muy diferentes. Ahora afrontamos un nuevo cambio y es seguro que dentro de 5 años estemos hablando de características completamente contrapuestas o al menos diferentes a las de hoy.

25 maneras (de 50) de ser un líder exitoso en tiempos de locura:

1. GERENTE VISIONARIO: Si bien el liderazgo es un don especial, muy apreciado en esta época, no olvide que el gerente es el alma y el motor de las organizaciones de alto desempeño, es decir, tanto los líderes como los gerentes son populares.
2. EL LÍDER CARISMÁTICO: Cuando estamos bajo el manto de un peligro inminente, buscamos con ansia ese líder visionario capaz de hacer el trabajo de dirigir las tropas a la guerra y ofrezca una nueva visión con aceptación popular y con una imagen personal demoledora.
3. EL LIDERAZGO NO TIENE UNA TALLA ÚNICA: Eso quiere decir que todo es relativo a la circunstancia que exige un estilo adecuado, que lo puede ofrecer una persona adecuada. En otras palabras, las circunstancias mandan y no existen individuos capaces de desenvolverse en todas ellas.
4. NO SE PROMEDIA EL LIDERAZGO: No se trata de igualar los talentos al nivel del menor común denominador. Aproveche a los individuos especiales de los equipos sobresalientes. Sea el líder espiritual que potencia los talentos de cada uno y hágalos actuar al tiempo... en equipo.
5. CREATIVIDAD: Aproveche el desorden. Si no hay desorden no se puede encontrar creatividad; es decir, que no se estimula el liderazgo. Juegue y deje jugar.

6. **NO TIENE QUE SER EL MEJOR:** La experiencia es necesaria, pero el líder es el que es capaz de lograr los objetivos y metas, orquestando el trabajo de otros; no es el que mejor hace el trabajo, sino el que sabe quien lo hace mejor y lo convence para que lo haga. El líder es eso, líder.
7. **CUMPLIMIENTO:** Muestre un buen desempeño y buenos resultados; cumpla con lo prometido y demuestre su éxito.
8. **IMPROVISACIÓN:** Un líder no se improvisa, este decide ser líder. Él crea su propio destino y defiende la vida de la compañía en el campo de batalla.
9. **APOYO EN LA LOGÍSTICA:** Un líder con visión y capaz de trazar una estrategia efectiva es muy valioso, pero no es nada si no puede contar con los instrumentos y el personal en el momento y sitio preciso. De aquí se desprende que usted debe ganar mediante una logística superior.
10. **LAS RELACIONES PUBLICAS:** Cree relaciones cercanas. Cuando no se ha probado nada, lo único que importa es la inversión en relaciones que el líder ha hecho con su personal.
11. **ASUMIR MÚLTIPLES TAREAS:** Su éxito como líder depende de su capacidad para maniobrar con el mayor número de asuntos al mismo tiempo.
12. **DESCUBRA LA AMBIGÜEDAD:** Los lideres hacen de la ambigüedad un arma cuando son capaces de desmarañar las confusas señales, difíciles de detectar en medio del ruido. Ellos comprenden la complejidad y no se llevan por las apariencias.
13. **MANTENER EL CONJUNTO UNIDO:** Las relaciones empresariales son mucho más complejas, lo que complica el poder y hace variables las alianzas. El líder construye y mantiene una red de contactos claves para influenciar una decisión.
14. **ADAPTACIÓN:** Comprenda que en este mundo las reglas de juego están constantemente en cambio, así mismo es necesario que el líder se adapte y se reinvente a sí mismo.
15. **LA INTUICIÓN:** En un entorno delirante como el actual, el líder debe contar con un séptimo sentido, para tomar sus decisiones difíciles.
16. **LA CONFIANZA:** El líder genera en sus seguidores confianza hacia él, de hecho, en esta época de locos, las personas clamamos por alguien en quien confiar. Ese es el líder.
17. **AUTORIDAD:** Este elemento del nuevo líder debe ser ganado, no obstante el líder de por sí es adepto a la autoridad. Pero eso se logra con rigurosos estándares de desempeño frente al equipo.
18. **PENSAMIENTO FRESCO:** Si se considera un líder para esta época, empiece por considerar seriamente la multi-disciplinarietà de su equipo y mantenga siempre su mente abierta.
19. **NO SE ATE AL PASADO:** Las compañías necesitan olvidar. Si tiene una idea innovadora luche por sacarla adelante mientras todavía sea original. Si no funciona, olvídela y siga con otra.

20. EL LÍDER NO ES INMUNE AL ERROR: De hecho, los líderes cometen errores muy a menudo, pero lo reconocen rápidamente; lo tratan y superan más rápidamente y no lo cometen de nuevo.
21. LÍDERES CON LÍDERES: Seleccione siempre lo mejor. Así saldrá adelante más pronto y se mantendrá en el negocio en una mejor posición. Si trabaja con clientes líderes, con proveedores líderes, etc. Usted estará potenciando su liderazgo.
22. BUEN HUMOR: No se trata de ser un payaso, pero la verdad es que tendrá que pasar muchos fiascos y ridículos en su trabajo de líder. Ríase sinceramente; esto lo vacunará de la locura.
23. DISEÑO: El líder actual habla el idioma del diseño y define sus especificaciones, esta es la marca de su marca.
24. NO HAY NADA SAGRADO; INCLUSO EL DISEÑO: El líder sabe cuando retar las especificaciones del diseño y evolucionar a otro estado que de mejores resultados.
25. EL LÍDER ES DE BUEN GUSTO: Sin entrar en discusiones subjetivas "para todo se debe tener gracia". No se espante de conceptos como belleza, buen gusto y gracia para hacer las cosas.

Comentarios:

---

---

---

---

---

---

---

## 2. ¿CÓMO HACER CRÍTICAS QUE NO ORIGINEN CONFLICTO?

Ing. Carlos Mora Vanegas

### RESUMEN

Nos desenvolvemos día a día entre personas de acuerdo a los roles que nos toca desempeñar y no nos debe sorprender que constantemente se escuche críticas, que no se sepan manejar estas y que sus consecuencias sean negativas por lo que provocamos con ella. También estamos en constante prueba de cómo saber manejar nuestros desagrados, disgustos de tal forma que no perjudiquen nuestras relaciones, afecten nuestra conducta. ¿Qué hacer al respecto? ¿Cómo manejar estas situaciones? Es el objetivo de este artículo.

207

## **ALCANCES, REPERCUSIONES, SUGERENCIAS**

Usted que se preocupa por mantener un clima de armonía, de no generar conflicto, de no perjudicar a sus compañeros y desde luego, no sentirse molesto, necesita saber manejar bien las críticas y no que éstas lo manejen. Es necesario para ello, sorprenderse cómo actúa ante ellas; cómo las manejas; qué le genera; qué lo impulsa a darles vida, fuerza; qué persigue con ello.

Hacer una crítica implica expresar los sentimientos de molestia con el comportamiento de alguien de una manera no agresiva. Hacer una crítica no implica necesariamente que la persona vaya a cambiar su comportamiento. En la mayoría de los casos servirá para que la persona se dé cuenta de que hay algo que está molestando a quien hace la crítica y puede que trate de no repetirlo en un futuro.

Hacer críticas ayuda sobre todo a expresar las emociones impidiendo que se acumulen y conduzcan a una explosión de ira. La expresión de sentimientos puede complicarse si quien recibe la crítica no responde positivamente.

Antes de hacer una crítica es importante determinar si merece la pena criticar una conducta determinada ya que a veces ésta puede ser demasiado nimia.

Algunas creencias negativas que se pueden tener sobre el hecho de expresar críticas son las siguientes: "si los demás ven que estoy enfadado, pensarán que soy un soso, poco racional un tonto, o que tengo malas pulgas" o "si soy realmente un amigo no tengo ningún derecho a molestarme. Los verdaderos amigos se comprenden mutuamente y no se molestan el uno al otro".

Ahora bien, si usted tiene que hacer una crítica, se le sugiere considere las siguientes recomendaciones:

- No ser demasiado impulsivo, controlarse y saber de las consecuencias y alcance de la crítica.
- Ser breve. Una vez que se ha expresado lo que se quería decir no hay que darle más vueltas.
- Evitar hacer acusaciones, dirigiendo la crítica a la conducta y no a la persona ("me ha molestado esto que has hecho" en vez de "es que tú eres muy...")

- Pedir un cambio de conducta específico. Un cambio pequeño, observable y realista ("quisiera que llegases a la hora que hemos quedado" "quisiera que no me insultases")
- Expresar los sentimientos negativos en términos de nuestros propios sentimientos, en primera persona y no en términos absolutos ("me siento mal cuando me hablas así" en vez "hablar así es algo muy feo")
- Cuando sea posible, empezar y acabar la conversación en un tono positivo.
- Estar dispuesto a escuchar el punto de vista de la otra persona. Terminar la conversación si puede acabar en riña.

Es muy importante saber expresar una crítica y al respecto se nos sugiere considerar:

**1** - Solicitar la autorización e individualizar la relación. Es decir, captar la atención de la persona y no hacer la crítica en público: *¿Puedo hablarte un momento, si no te molesta?*

**2** - Verbalizar la crítica de una manera directa y precisa, teniendo en cuenta lo comentado más arriba. Pueden seguirse los siguientes pasos:

"Cuando...": describir la conducta molesta en términos objetivos.

*Cuando vienes a sustituirme en el cuidado de papá es frecuente que llegues tarde.*

"Me siento...": expresar los pensamientos y sentimientos sobre la conducta. *Eso hace que me sienta molesto y que en ocasiones no tenga tiempo de hacer lo que después tenía planeado.*

"Quisiera...": especificar, de forma concreta, el cambio de conducta que se quiere de la otra persona. *Quisiera que llegases a la hora acordada cuando vienes a cuidar a papá.*

"Porque..." "si lo haces...": describir como se sentiría uno si el cambio de conducta tuviera lugar o las consecuencias positivas de su cambio (o negativas de no cambiar) *Te estaría muy agradecida si lo tuvieses en cuenta. De esta forma yo podría descansar o hacer otras tareas necesarias.*

**3** - Asertividad empática (ponerse en el lugar del otro y tratar de sentir simpatía por él) *Espero que no te lo tomes a mal, en general estoy muy contenta de cómo nos organizamos juntos para cuidar a papá.*

**4** - Disco rayado (repetir lo mismo cuantas veces sea necesario, de manera cada vez más amable y cortés)- *Tú sabes que no he podido evitarlo. ¡Cómo eres! No será para tanto. Sí ya lo sé. No es que sea grave. Pero me gustaría que trataras de ser puntual. Me sienta mal que llegues tarde. Quizá podrías tener en cuenta esto que te digo. No quisiera que te lo tomases como algo personal.*

**5** -. Autorrevelación (manifestar sentimientos, pensamientos o comportamientos propios y en primera persona) *Me sentiría mejor si fueses puntual. Pienso que podría ayudarnos a que nos organizásemos mejor.*

**6** -Terminar efusivamente. *Me alegra que lo entiendas. Te agradezco que lo tengas en cuenta.*

Comentarios:

---



---

### **3. DECISIONES POR CONSENSO**

José Enebral Fernández

Los sistemas participativos, el trabajo en equipo, el liderazgo, el empowerment, y en general todas las nuevas tendencias del management, parecen apuntar al consenso como medio de asegurar la mejor eficiencia en la aplicación de las decisiones adoptadas. Es una especie de ‘management by consensus’. Durante las reuniones se utilizan incluso herramientas y procedimientos facilitadores o aceleradores del consenso. Pero atención: los expertos advierten que hay ocasiones en que este empeño conduce a la mediocridad. No hay que olvidar que el objetivo es llegar a la mejor decisión con el mayor convencimiento. Los líderes deben asegurarse de que así sea, y deben energizar -o sinergizar- a sus seguidores para la consecución de los fines perseguidos.

#### **Las reuniones**

La utilidad de las reuniones de trabajo se cuestiona con frecuencia. Aunque no suelen confesarlo abiertamente, sí lo hacen en círculos de confianza. Tampoco los empleados de a pie parecen estar muy convencidos de la eficiencia de todas sus sesiones de trabajo en grupo, en que a veces se llega a las conclusiones no tanto por consenso, como por cansancio, por aburrimiento, o por mera obediencia al superior.

Digamos ya, no obstante, que la mayoría de las reuniones que se celebran son fructuosas o por lo menos inevitables; pero sí que se venía aceptando tradicionalmente que, en general, se abusaba un poco de las reuniones. Desde luego, se cuestionan principalmente aquellas reuniones en que el convocante, bien seguro de su autoridad, mantiene un diálogo público con cada uno de sus convocados, mientras los demás esperan su turno con resignación y estoicismo. Esto puede resultar necesario -en realidad depende del estilo de dirección del convocante-, pero se viene argumentando por los sufridores que preferirían tener más despachos en solitario con sus jefes y menos reuniones generales.

#### **El trabajo en equipo**

Muchas de las reuniones que se celebran en las empresas se desarrollan con plena interactividad, manejando argumentos de razón, con libertad de expresión, y atendiendo a las reglas de las reuniones eficaces. Son exigencias evidentes del trabajo en equipo. ...

En todo esto del espíritu de equipo en las organizaciones hay un denominador común: la búsqueda del consenso. En este propósito -tanto si se trata de reuniones del Comité de Dirección, como si se trata de reuniones entre empleados para la mejora de procesos- se siguen corriendo riesgos importantes; los expertos dicen que el **consenso fácil** puede conducir a la mediocridad. Y se dice también que, cuando esto ocurre, ha fallado el liderazgo; pero seguramente fallan más cosas.

### **En busca del consenso**

Centrándonos sólo en las reuniones que se convocan con la intención de convenir los planes de acción más adecuados, todavía habría que distinguir entre aquéllas en que el convocante ya acude a la reunión con las conclusiones decididas, y aquellas otras en que queda un margen suficiente para el intercambio de puntos de vista y el enriquecimiento del análisis. En realidad la distinción se refiere más bien a la circunstancia de que uno o varios de los participantes tengan mucha más autoridad y poder que el resto y lo ostenten con cierta -visible o sutil- ostentación. Cuando la reunión se desarrolla en un plano horizontal, sí es posible llegar a un consenso que no sea falso. Pero aun suponiendo que el consenso alcanzado sea real, puede haber costado demasiado esfuerzo (muchas prolongadas reuniones), o puede ser de esos que decíamos que conducen a la mediocridad.

Entre las herramientas o métodos facilitadores del consenso, se ha extendido mucho en los últimos años uno cuya mecánica visible consiste en la *formulación individual de ideas en unas fichas o cartulinas del tamaño apropiado, el agrupamiento siguiente de estas fichas por afinidad, y la posterior "votación" de los grupos o familias obtenidas*. El proceso es conducido por una especie de moderador o consensus builder que asegura el funcionamiento del método. La sistemática no hace sino poner en sintonía los procesos mentales de análisis y síntesis de los participantes, con el propósito de evitar la

prolongación no deseada de estas reuniones. A juzgar por el éxito de este método, cabe pensar que puede ser efectivamente útil... si no se desvirtúa, adultera o trivializa.

Tras las experiencias a que, como moderador o como participante, hemos asistido, recomendaríamos sin reservas el conocimiento y uso de este sistema de aceleración del consenso; pero alertaríamos sobre *la importancia de seleccionar adecuadamente los grupos participantes*.

### **Liderazgo y consenso**

No hay que limitarse a hacer el cómputo de las opiniones; había que ponderarlas. Recuérdesse que no estamos hablando de democracia sino de la toma de decisiones en la organización, de modo que nadie estará pensando en alguien que se limite a sumar votos y defender la mayoría obtenida. El líder que postulamos habrá de considerar todas las aportaciones de su equipo, medir las implicaciones de las diferentes alternativas, apostar por una de ellas, y explicar bien por qué. El consenso no es, por consiguiente, el triunfo de la mayoría, sino **el triunfo de la mejor opción**, una vez considerados todos los considerandos.

Parece que los líderes de mayor éxito dedican alrededor del 40 % de su tiempo a explicarse. Habiendo escuchado a sus colaboradores, son capaces de convencerles de qué es lo que hay que hacer e inmediatamente, si es el caso, energizar a la organización para hacerlo.

En definitiva, un buen líder dedica el tiempo justo al consenso, porque desea el consenso; pero no se subordina a él. Esto no ha de significar que desprecie la adhesión emocional de sus colaboradores y sus subordinados, porque esta adhesión forma igualmente parte del concepto de liderazgo.

#### Comentarios:

---

---

---

---

#### **4. DESARROLLO DE ACCIONES FORMATIVAS Y LIDERAZGO NO VERBAL**

Francisco José García Aguilera

##### **Hacia una exitosa puesta en escena**

El éxito de una puesta en escena se reafirma en la efectividad de la transmisión y comprensión del mensaje del emisor hacia los receptores o interlocutores posibles. La madurez de las investigaciones en torno a temas de categoría “quasicientífica”, en cuanto a estudio y análisis de las competencias personales y el manejo de las emociones, han abierto muchas posibilidades en el campo de las ciencias humanas y de la educación. ¿Podemos, entonces, educar las emociones? ¿Es posible el entrenamiento sistemático en las áreas de desarrollo individual e interpersonal? ¿Existen las competencias sociales?

La Inteligencia Emocional y el manejo de las relaciones interpersonales, según las teorías planteadas por Goleman (1996, 1998) afianzan el cuerpo teórico de la importancia del control de intangibles, tales como la autoestima, la comunicación (conducta verbal/no verbal), la empatía o el propio desarrollo de los demás que conforman la asertividad personal y la necesidad de comportarnos como seres capaces de controlar y modificar nuestras conductas sociales.

El mundo de los recursos humanos y el desarrollo de personas tiene cada vez más necesidad de nutrirse de estas tendencias que arrojan luz para una integración de todas las dimensiones del clima sociolaboral y de las organizaciones.

Liderar con la conducta no verbal (CNV) significa controlar todos aquellos aspectos que Mínguez Vela (1999) llama “la otra comunicación”, *el lenguaje no verbal*, y que resultan de gran importancia a aquellas personas cuyo status profesional supone relaciones de comunicación interpersonal en las que actúan en partes iguales *mente y cuerpo*, siendo el desarrollo de acciones formativas uno de los ejemplos más claros de estas situaciones.

##### **Liderar con la CNV: el estilo docente en formación**

Los estilos de liderazgo, estudiados y desarrollados en diferentes análisis y estudios científicos, nos revelan variadas perspectivas, dependiendo del punto de vista de la disciplina por la que han sido analizados. Las actitudes del emisor con status de control

y predisposición sobre el grupo de personas que siguen las iniciativas de éste, pueden variar dependiendo de la situación y sobre todo de los objetivos de dirección y tarea que éste se proponga en un momento determinado.

***El lenguaje del cuerpo*** es una esfera que muchas personas han utilizado para establecer en cada momento unas pautas de actuación o una línea a seguir en determinados escenarios, sean cotidianos, laborales o sociales.

La progresión de conductas y un entrenamiento adecuado pueden conseguir que nos sintamos mucho más seguros de nosotros mismos ante situaciones para las que hemos sido entrenados, e incluso generar mecanismos de naturaleza no verbal en momentos imprevistos que comuniquen a nuestros interlocutores aquello que queremos transmitirles.

### **Variables de la comunicación no verbal en el desarrollo de acciones formativas**

“El éxito en la comunicación depende del funcionamiento correcto y adecuado de todos los componentes del sistema de comunicación (...) Partimos de la convicción de que hacerse entender por un número pequeño o elevado de personas, es un arte que puede aprenderse. En la medida en que se conocen y se ponen en práctica una serie de recursos por parte del emisor, en este caso el monitor, se favorecerá la transmisión del mensaje y su correcta asimilación por parte de los receptores” (Marín, M. A. 1993).

Ciertamente, hablar ante un grupo de personas con naturalidad y soltura no es fácil. No es suficiente emplear los términos y recursos del lenguaje coloquial, sino que es necesario utilizar una serie de estrategias que refuerzan y complementan nuestro discurso, al mismo tiempo que atraen y mantienen la atención de los interlocutores.

Al mismo tiempo, el control de estas estrategias puede ayudarnos a controlar ese pánico a hablar en público o *miedo escénico* que muchas veces es difícil disimular; nos tiembla la voz, no sabemos dónde poner las manos, movimientos torpes del cuerpo (brazos y piernas), afonía, palidez, sequedad en la boca y en la garganta, se obnubila la mente... son síntomas que unas veces más y otras menos podremos controlar teniendo en cuenta los elementos que influyen en el proceso de comunicación, no sólo los referidos al lenguaje verbal sino a la ya nombrada comunicación no verbal.

Siguiendo a Gómez Jacinto, L y Canto Ortiz, J. M. (1995)<sup>(3)</sup> el lenguaje o conducta no verbal puede ejercer diferentes funciones desde el punto de vista social. Por un lado, y a través de estas conductas no verbales, se puede dar una **función de afiliación**, entendida esta afiliación como la expresión del afecto. Así, el lenguaje no verbal provee mucha información acerca del estado anímico del docente: alegría, cólera...; ahora bien, esta función de afiliación puede tomar un **carácter positivo –afiliación positiva–** (incremento de la proximidad), dirigiendo la mirada de un modo más frecuente, manteniendo el contacto ocular más prolongado, contacto físico, posturas abiertas... o también una **afiliación negativa** a través de un distanciamiento físico, posturas cerradas, miradas intimidatorias, etc.

Por otro lado, con la **conducta o comunicación no verbal** se puede desarrollar una **función de control** consistente en “hacer sentir la influencia de unos sobre otros, con el fin de modificar su conducta”. Desde esta perspectiva, la función social de control del lenguaje no verbal se manifiesta a través del status, el poder y el dominio sobre los demás; todo ello con nuestras miradas, el contacto físico que mantengamos, el poder persuasivo de este lenguaje, el control que podamos ejercer con la retroalimentación y el refuerzo, con el engaño (por ejemplo, se dice que el tono de voz de una persona suele aumentar con el engaño), etc.

La conducta o lenguaje no verbal se puede clasificar en:

**Kinesia**: “estudio de la postura y movimiento corporales, de la conducta táctil, de efecto de la apariencia física, vestimenta, artefactos, así como de los gestos y expresiones y de la conducta visual.” (p. 314).

**Paralenguaje**: todo aquello que acompaña al lenguaje, como el tono de voz, la vocalización, la entonación en el discurso, hablar pausado o de prisa según el momento,...

**Proxémica**: la distancia o espacio personal, la conducta territorial humana, es decir, el espacio físico de cada persona.

Una vez conceptualizado el término y realizadas las clasificaciones pertinentes, es de suma importancia conocer cuáles son las variables a tener en cuenta para que podamos llegar a controlarlas, por lo que las analizamos a continuación:

**La mirada:** mantener el contacto ocular con el auditorio ha de ser la base en el proceso de comunicación. Ciertamente, el contacto visual se establece antes que el contacto auditivo ya que, por ejemplo, tan sólo con nuestra vestimenta ya estamos dando información válida a nuestro auditorio. Por tanto, ante un grupo, grande o pequeño, hemos de procurar mantener el contacto ocular, tanto al empezar a hablar como a lo largo de la sesión formativa. Hemos de asegurarnos que al menos hemos mirado a todos los alumnos/as una vez y realizar barridos lentos con la mirada hacia todo el grupo. Todo ello nos va a servir para intercambiar impresiones con nuestros alumnos, comprobar a través de los gestos y miradas si se está captando el mensaje, localizar impresiones desconcertantes, evitar la pérdida de atención sobre el/los objetivo/s de aprendizaje. Tener durante mucho tiempo la mirada perdida o mirando hacia el suelo o hacia el techo son conductas no verbales que pueden perturbar el proceso de comunicación, ya que se va a perder el necesario contacto ocular docente-discentes y pueden generarse situaciones de desconcierto y disminución del liderazgo docente (credibilidad) ocasionando una consecuente pérdida de control del grupo.

**La postura** que adoptemos frente a nuestro auditorio ha de ir en concordancia con nuestro discurso, es decir, hemos de procurar adoptar una postura que se ajuste a las circunstancias, al contexto del aula, a las características de nuestros alumnos/as, en definitiva, la postura que el docente tome en el aula va a depender en gran medida del clima de aprendizaje que se haya generado (o se quiera generar). En general, esta postura debe ser **natural**, en tanto y en cuanto el docente ha de estar cómodo, sin posturas que causen tensión... **variable**, en el sentido de no mantener siempre la misma posición que puede llevar a aburrimiento, distracción, etc. (por ejemplo estar sentado detrás de una mesa durante toda nuestra intervención puede resultar monótono o puede indicar una falta de apertura hacia el grupo, inflexibilidad, etcétera); y **de respeto** con el grupo, no perdiendo de vista que se es el docente, aunque se haya generado un clima de cordialidad.

**Los gestos**, acompañan a la expresión verbal. En nuestro discurso y frente a un grupo de personas nos expresamos con todo nuestro cuerpo, aunque fundamentalmente con las manos, rostro, brazos, cabeza y hombros. Los gestos deben ser, por un lado, **visibles**, que puedan ser vistos por todo el auditorio; **abiertos**, que todo el grupo pueda captar el sentido de éstos, y sobre todo **selectivos**, porque tanto un exceso como un defecto en la gesticulación pueden perturbar el mensaje y su sentido comunicativo.

**La motivación** se consigue, como hemos indicado en todos los apartados anteriores, con una contextualización del tema, una variación de estímulos a lo largo de la exposición y una clara presentación de objetivos correctamente formulados. Por su puesto que el control de todos los elementos del lenguaje verbal y no verbal nos facilitará el proceso de motivación de nuestros alumnos.

El control de todos estos elementos y su manejo y entrenamiento nos facilitarán la posibilidad de mantener un estilo docente más relajado, lo que perfilará al docente de una imagen con dotes de liderazgo y credibilidad frente al grupo.

Comentarios:

---

---

---

---

---

**5. EL ARTE DE SABER ESCUCHAR**Renny Yagoskesky<http://www.laexcelencia.com/>

El éxito social se basa en las buenas relaciones, pues nada podemos hacer exclusivamente solos. Y esas buenas relaciones se apoyan en una comunicación efectiva, la cual no es tal a menos que sepamos expresarnos y escuchar adecuadamente. Pero saber escuchar no es algo precisamente fácil de lograr.

Resulta un hecho evidente que cada persona, en su fuero interior, desea o necesita ser escuchado con respeto y cortesía. Puede decirse que todos queremos expresarnos, y obtener atención y reconocimiento. Sin embargo, tendemos a sentirnos frustrados, pues son pocos los que pueden ostentar algún dominio notable en el arte de saber escuchar.

Puede usted preguntarse para qué le sería útil escuchar a los demás. La respuesta es sencilla: para lograr mucho de lo que queremos necesitamos el apoyo de los demás. Para ganar su apoyo necesitamos desarrollar liderazgo sobre ellos, y para tener esa influencia hace falta conocerlos y saber lo que los motiva, y esto se logra escuchándolos. Además, es una muestra de cortesía que nos gana amigos, y nos permite prevenir y anticipar la manera más adecuada de tratar con personas conflictivas y complicadas.

Al sentirse escuchadas, las personas se relajan se abren y nos muestran su mundo interior, sus creencias y valores. Cuando les prestamos atención sincera, les damos una oportunidad de acercarse, de desahogare y de crear o ampliar un vínculo franco y duradero. Tener la paciencia de escuchar sin interrumpir, posibilita que el conversador atento escoja con cuidado sus palabras, ideas y planteamientos.

Lamentablemente, no somos tan buenos oyentes como podríamos serlo, pues pocas veces valoramos con justicia la importancia de saber escuchar, y no estamos entrenados en esta habilidad. Algunos de nuestros errores conversacionales más frecuentes, son:

- a) brindamos poca atención a nuestros interlocutores.
- b) interrumpimos repetidamente la conversación.
- c) reaccionamos impulsivamente ante cualquier discrepancia.
- d) tratamos temas delicados y polémicos que pueden crear enemistad.
- e) desviamos la conversación hacia donde deseamos, ignorando el interés del otro.
- f) mostramos con nuestro tono de voz, apatía o agresividad.
- g) criticamos a gente ausente o rechazamos sin tacto las opiniones que no compartimos.

Todos podríamos coincidir en cuanto a que millares de negocios se han perdido, porque las partes involucradas no dedicaron el tiempo y el esfuerzo necesario al desarrollo y aplicación de una escucha de calidad. Algo similar sucede en el ámbito de las relaciones de pareja, escenario en el cual la comunicación es la única y más eficaz vía para el entendimiento y la resolución de desacuerdos.

Si puede usted escuchar a su socio, amigo, pareja o cliente, con verdadera apertura y disposición, se asegurará una relación de mayor calidad y en cuanto a los resultados a los que aspire, tiene buena parte del terreno ganado. Si por el contrario, tiene dificultad para prestar atención, respetar las diferencias o negociar un acuerdo, se las verá duras para sostener cualquier vínculo de forma satisfactoria y duradera, pues como ya he sugerido, no es posible tener unas relaciones de primera con una comunicación de segunda.

Para convertirse en un buen comunicador basándonos en el poder de escuchar, podemos implementar algunas medidas inteligentes basadas en el respeto y el sentido común, tales como:

- Valorar la capacidad de escuchar como una cualidad importante.
- Conversar de manera consciente.
- Respetar los estilos de relación individuales, y no juzgarlos o contradecirlos si no es estrictamente necesario;
- Practicar la auto-limitación verbal (hablar lo necesario) para acostumbrarse a escuchar
- Controlar el impulso de interrumpir, desmentir o aconsejar.

- Prestar atención a los valores y emociones de los otros, pues nos indican las causas de sus conductas.
- Mirar a su interlocutor, aunque con intermitencia para no asustarlo.
- De feedback, responda a sus preguntas o afirmaciones, usando palabras, expresiones cortas ("ah", "entiendo", "claro") o pequeños gestos o movimientos de cabeza o manos. Se usa con éxito la técnica de preguntar sobre la frase última que ha sido dicha: Ejm: "O sea que no piensas irte de viaje", ¿"Entonces no crees que él quiera salir contigo?". Esto le indica a quien nos habla que le hemos escuchado perfectamente y si por el contrario, no hemos captado su mensaje adecuadamente, sirve como una oportunidad para aclarar las cosas.

**En conclusión**, debemos escuchar activamente sin interrumpir a quien nos habla, y demostrando interés y calidad de atención, a fin de estimular la conversación abierta y la manifestación de la personalidad del interlocutor. Serán útiles cualidades de apoyo como observación, tolerancia, autocontrol y práctica. Escuchar es un poder, que nos permite conocer a los demás, equivocarnos menos, y ganar amigos y oportunidades. ***Inténtelo, le dará buenos resultados.***