

KOHLER, M.P
El Rol del Líder en

2010 68875

T.675

68875



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

**Especialidad en Dirección Estratégica de
Recursos Humanos**

**“EL ROL DEL LIDER EN LOS CONFLICTOS y sus
consecuencias en las relaciones laborales”**

Director: MCs. Norma MARTINEZ de PEREZ

Autor: Esp. María Patricia, KOHLER

“A mi papá, quién hizo de la ética y del honor, su legado”.

AÑO 2010

68875

MFN:
Clasif: T.67F

INDICE:

CAPÍTULO I	01
1. INTRODUCCION	01-02-03
1.2 METODOLOGIA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	03-04
CAPITULO II	05
1. LIDERAZGO-DEFINICION	05-06
2. TIPOS DE LIDERES	07
3. FUNCIONES QUE REALIZA EL LIDER	07
4. DIMENSIONES QUE RIGEN EL ROL DEL LIDER	08-09
5. PRACTICAS DEL LIDERAZGO	09-10-11
6. LOS DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO	11
7. CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES	12-13-14
8. LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO	15
CAPITULO III	16
1. ESTILOS DE LOS LIDERES	16-17
2. DEFINICION DE LOS DIFERENTES ESTILOS	17
2.1 LIDER VISIONARIO	18
2.1.1 ACCIONES QUE REALIZA	18
2.1.2 COMPETENCIAS	18
2.1.3 FORTALEZAS	18
2.1.4 DEBILIDADES	19
2.2 LIDER COACHING	19
2.2.1 ACCIONES QUE REALIZA	19
2.2.2 COMPETENCIAS	20
2.2.3 FORTALEZAS	20
2.2.4 DEBILIDADES	20
2.3 LIDER AFILIATIVO	21
2.3.1 ACCIONES QUE REALIZA	21
2.3.2 COMPETENCIAS	21
2.3.3 IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL	22
2.3.4 FORTALEZAS	22
2.3.4 DEBILIDADES	22

2.4LIDER DEMOCRATICO	23
2.4.1ACCIONES QUE REALIZA	23
2.4.2 IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL	23
2.4.3 FORTALEZAS	23
2.4.4DEBILIDADES	24
2.4.5COMPETENCIAS	24
2.5LIDER TIMONEL	24
2.5.1ACCIONES QUE REALIZA	24
2.5.2 FORTALEZAS	25
2.5.3 DEBILIDADES	25-26
2.5.4COMPETENCIAS	26
2.6LIDER AUTORITARIO	27
2.6.1ACCIONES QUE REALIZA	27
2.6.2 FORTALEZAS	27
2.6.3 DEBILIDADES	27-28
2.6.4COMPETENCIAS	28-29
3 LOS RECURSOS HUMANOS Y SU DISTINCION	29-30
4 ENTREVISTA (CASO PRACTICO)	31
CAPITULO IV	32
1 LIDERAZGO Y CAMBIO- SU GESTION	32
2 LA NECESIDAD DEL CAMBIO PERMANENTE	32
3 MANTENIMIENTO DE UN BUEN CLIMA	33-34-35
4 EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO	36-37
5 LOS CONFLICTOS Y SUS CONSECUENCIAS	37-38
CAPITULO V	
1 ACOSO LABORAL	39
2 DEFINICION	39-40
3 PARTES	40-41
4 TIPOS DE ACCIONES	41
5 TIPOS DE ACOSOS	42
6 DESCRIPCION DE MANIOBRAS	42
7 MECANISMOS DE MANIPULACION	43
8 FASES DE ACOSO	44-45

9 EFECTOS QUE PRODUCE	46
10 SUJETOS	46
11 MARCO LEGAL	46/52
12 FORMAS DE PROBAR EL ACOSO	52-53
13 TRATAMIENTO DOCTRINARIO	54/56
14 COMENTARIOS JURISPRUDENCIALES	56/57
CAPITULO VI	58
CONCLUSIONES	58/59
BIBLIOGRAFIA	60/62
ANEXO I	63/64

CAPITULO I

1. INTRODUCCION:

En el presente trabajo se analizarán a las organizaciones y al rol que ocupa el líder en los conflictos, aquellos que pueden suscitarse durante la relación de trabajo.

Las empresas no son solo un producto de la creación humana sino que son un cúmulo de vivencias que reflejan el accionar colectivo, cuando los agentes se reúnen en el ámbito laboral, se crea una alquimia; lo que se suele denominar en las organizaciones humanas con el término de Sinergia.

En muchos casos se ha ignorado la inteligencia consciente que existe en cualquier organización, la energía implícita que se da entre los miembros de un equipo es lo que conecta a los miembros entre si, y es allí donde actúa la sinergia; conceptualmente es el resultado de una dinámica del grupo, que producen la energía y la inteligencia exigidas para desarrollarse en una organización como tal.

Todas ellas están formadas por una característica constructiva y otra creativa, siendo la energía y la visión de los recursos humanos quienes constituyen el elemento creativo de una organización, mientras que el constructivo esta formado por todo el proceso productivo y de la empresa en si.

Es indispensable que la creación y la construcción mantengan un cierto equilibrio, a los fines que la organización goce de un óptimo estado; cuando comienzan a aparecer situaciones tales como discriminaciones, altas rotaciones de personal, etc; se atenta contra la integridad del recurso humano, capital fundamental en toda organización; es allí donde debe ejercer el protagonismo el Líder, siendo el rol del mismo de vital importancia en toda empresa.¹

¹ CHATTERJEE Debashis (2000):" El Liderazgo Consciente". México. ed. Garnica. I.S.B.N.978-950-641-345-5.

Por ello es que se requiere a una persona que pueda cumplir las tres reglas del trabajo que Albert Einstein propuso²:

- 1- *En la Confusión, encuentra la simplicidad*: Es el reconocimiento de un ideal específico que deseamos alcanzar; ante numerosas situaciones de conflicto laboral, se exigen respuestas claras, concretas y urgentes; ejemplo de ello: crecimiento exponencial, resistencia al cambio, etc. Es dable preguntarnos ¿qué objetivos perseguimos a través de nuestro trabajo?, Si la labor no tiene un objetivo, se convierte en una tarea sin sentido.
- 2- *En la discordia encuentra la armonía*: Es encontrar coherencia dentro del propio yo en el contexto del trabajo; es menester observar la cantidad de situaciones a las que una persona esta expuesta en un trabajo carente de significación; los lideres persiguen sus convicciones y logran convertirse en pioneros; es menester mencionar que un crecimiento en la evolución patrimonial dentro del contexto de la organización, sin un hilo conductor, hace que las personas involucradas vean modificadas sus responsabilidades y tareas, creando discordia y desorden.
- 3- *En medio de la dificultad encuentra la oportunidad*: Si se analizan los elementos de cualquier situación difícil, se puede inferir que la cuestión está más en nosotros mismos, que en la crisis externa; es por ello que es muy importante la búsqueda de un líder con convicciones, capaz de centrar su sinergia sin perder de vista los objetivos.

Por su parte “el grupo” que decida la resolución de lo que cree debe ser resuelto necesariamente es conducido – expresa o tácitamente – por personas que orientan, proyectan, controlan y motivan al equipo, sin que necesariamente sean los encargados formales de tal grupo: **los líderes**.

² CHATTERJEE Debashis, “El Liderazgo y el Trabajo” (2000): México. ed. Garnica.I.S.B.N.978-950-641-345-5.

Uno de los líderes que marco un hito en la historia de la humanidad, fue GHANDI, uno de sus tantos mensajes ,,,,³ *“He tomado sobre mis espaldas el monopolio de mejorar sólo a una persona y esa persona.... Soy yo mismo y sé cuán difícil es conseguirlo”*

⁴El rol del líder no implica exigir a las personas hasta el máximo de sus fuerzas para dar lo mejor de sí mismos, a efectos de que la eficiencia se incremente; es determinante el hecho de que solo es capaz de conducir a otros, aquella persona capaz de dirigirse a sí misma en forma óptima y de esa manera, relacionarse con los demás integrantes de la empresa.

Textualmente, Ansel Grün (2009) menciona en el prólogo de su libro, “...Quien entienda el liderazgo de esta manera, tendrá por delante un gran desafío espiritual. Será preciso que tome conciencia de sus propias emociones y necesidades para no proyectarlas en los colaboradores, lo cual exige un encuentro serio con el propio ser, así como un profundo auto -conocimiento. Sí me falta auto-conocimiento veré en mis colaboradores todas mis necesidades reprimidas y trataré erróneamente de resaltarlas en ellos. Asumir el liderazgo implica enfrentarse permanentemente con las emociones y problemas de los otros.....”.

En la actualidad se habla mucho del capital más importante que posee una empresa: sus colaboradores, no obstante en muchas ocasiones el mismo es subvalorado, mal invertido y explotado, sin más.

En relación al tema del liderazgo no se puede dejar de considerar la idea de espíritu en acción, todos los grandes líderes que ha tenido la humanidad han desarrollado sus acciones guiados por un espíritu interior en el mayor silencio y soledad, convirtiéndose en el secreto de su carisma.

1.2. METODOLOGIA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO:

La metodología a utilizar en el presente trabajo, será de carácter descriptivo y explicativo, intentando determinar en cada una de las apreciaciones una apoyatura teórica con aportes doctrinales y/o jurisprudenciales.

³ GHANDI, Mathama.

⁴ GRÜN Ansel y ASSLÄNDER Friedrich, “Liderazgo: Un enfoque espiritual”- 1° ed. Buenos Aires: Lumen, 2009.

- En relación al cuerpo de la monografía, se realizará un tratamiento particular, aportando la teoría que culminará con la conclusión final. La secuencia será narrativa y expositiva con apoyatura doctrinal en las afirmaciones y conclusiones.
- Para la estructura, se considerará doctrina y jurisprudencia existente en la materia, teniendo como objetivo en el primer capítulo, realizar una Introducción acerca de las organizaciones y el rol que ocupa el Líder en los conflictos; en el segundo capítulo analizaremos al Líder , su definición y características relevantes, las dimensiones que rigen el rol del líder, las prácticas del liderazgo, los compromisos del líder; en el tercer capítulo se procederá a revisar los distintos estilos de liderazgo y la posibilidad de introducir alternativas de cambios, amén de analizar como influyen los distintos estilos y como resuenan e impactan sobre el clima laboral de la organización; en el cuarto capítulo se intentará conceptualizar sobre “ Liderazgo y Cambio”; en el quinto capítulo se determinará el manejo de los conflictos en el momento de liderar los cambios, es decir ahondaremos en la temática acerca de las consecuencias motivadas por la personalidad o conducta del Líder: Acoso Laboral o Mobbing; culminado en el sexto bloque a modo de conclusión con opiniones, jurisprudencias acerca de las consecuencias producida por el liderazgo en las relaciones laborales, sus repercusiones y soluciones.

1.3. RELACION DEL PRESENTE TRABAJO CON LA CARRERA CURSADA:

Considerando la utilidad del tema a desarrollar en todos los campos de las organizaciones en donde el factor humano es el protagonista indiscutido del desarrollo, el bienestar y la consecuencia colectiva, la íntima relación entre el tema desarrollado y la especialización en cuestión, deviene naturalmente implícita en su estructura, conceptos y objetivos.

CAPITULO II:

LIDERAZGO

1. DEFINICION:

La primera definición que resaltaremos es la expuesta por el Diccionario de la Real Academia Española (2005), en el cual se define al:

Líder como “La Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador”.

Los Líderes no nacen, se hacen; aprenden continuamente en un proceso de auto referencia, son titulares de una frescura, de una receptividad y una agilidad mental para captar nuevos aprendizajes.

Existen numerosos autores que lo precisan, entre otros, los siguientes:

⁵ Andrea, CARRASCO ESQUIVEL (2006):

“Es aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”.

Los Líderes son personas que aportan energía y ritmo a la acción, sobresalen por la calidad de sus servicios, sintiéndose realizados al poner sus habilidades al servicio del mundo, por ende el liderazgo es un resultado natural de esa búsqueda.

Podemos inferir que un Líder es aquella persona que: primero influye en los demás miembros del grupo, y sobre todo tiene seguidores, son dos características a destacar.

⁶ Stephen, COVEY (1993):

Se refiere al Liderazgo, basado en Principios, considerando, que “los Líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como símbolo de progreso para la vida”, se trata de un Liderazgo que eleva los valores éticos y morales.

El liderazgo es una elección, no un estado.

⁵ CARRASCO ESQUIVEL, Andrea: El liderazgo en las Bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM.

⁶ COVEY, Stephen: “El liderazgo centrado en Principios”, Ediciones Paidós, 1993.

⁷John C. MAXWELL (2008) define expresamente al Liderazgo:

“Como la capacidad de conseguir seguidores”, JESUS DE NAZARETH, CHURCHILL, GANDHI, entre otros son algunos de los máximos líderes que habitaron este planeta. Cuando a las personas le falta esperanza, respuestas, dirección; es el Líder quién debe tenerlas, proporcionarlas, dirigir las.

⁸KOUZES y POSNER (1995), hacen mención al:

“Liderazgo como un Proceso recíproco entre aquellos que eligen conducir y aquellos que eligen seguir”.

Una vez considerada la definición de, lo que es ser Líder, debemos focalizar la acción; desde el punto de cómo dirigir; allí se centra la cuestión, dado que la mayoría de las personas, entienden al Liderazgo “como la capacidad de alcanzar una posición, rango, título, y una vez adquirida la misma ; ya se consideran Lideres”; lo cual es erróneo dado que los que poseen dicho status, se sienten frustrados por la falta de seguidores y aquellas personas que carecen de dicha jerarquía pueden no sentirse como Líderes y por dicha razón no desarrollan las habilidades de liderazgo.

Es importante considerar: 1- “la Influencia que ejerce el líder sobre las personas, es decir la capacidad de obtener seguidores” y 2- “aprender a dirigir al grupo de personas a su cargo”.

Otras definiciones de Liderazgo que nos amplían la comprensión del tema:

⁹Robbins (1996):

“Es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.”

“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.

⁷ MAXWELL, John C: “Liderazgo al Máximo”, Editorial Grupo Nelson, 2008.

⁸ Kouzes y Posner- El Desafío del liderazgo- Capítulo I- Las Prácticas y Compromisos del Liderazgo Ejemplar. Copyright 1995.

⁹ MARTINEZ DE PEREZ, NORMA: (2009) Curso: Liderazgo y Equipos de Trabajo. Facultad Cs Económicas-Universidad Nacional de Río Cuarto.

En conclusión podemos realizar una definición completa y acabada del tema que nos ocupa:

El Liderazgo es un fenómeno sistémico, un conjunto de prácticas que pueden observarse y aprenderse. Es una capacidad que se ejerce desde distintos lugares de una empresa. Es una acción de ejercer el poder, a través de habilidades, cualidades, experiencias, con el fin de lograr la subordinación voluntaria de los empleados a su cargo; no es una aptitud secreta que no pueda ser entendida por el común de la población.

2. TIPOS DE LIDERES:

Existen diferentes Tipos de Lideres, según el rol o perfil que ocupen dentro del organigrama de la organización privada o nacional:

1. Líderes de Línea: Jefe de Costos/Supervisores o Asesores.
2. Líderes de Intercomunicación: Gerente de Planta / Jefe de División.
3. Líderes Ejecutivos: Director de Hospital/ Director Regional.

3. FUNCIONES QUE REALIZA EL LIDER:

¹⁰Dentro de las funciones más importantes que realiza el Líder, en su rol, se pueden destacar las siguientes:

1. Definir la Misión de la Organización.
2. Determinar los medios para el logro de los resultados planificados.
3. Proteger a la empresa ante lo privado y público.
4. Ordenar el conflicto interno y mediar en las situaciones que pudieran atentar contra el óptimo clima laboral de la organización.
5. Considerar la influencia hacia sus seguidores, cambiando la preferencia de sus subordinados.
6. Tomar decisiones cuando así lo exija su rol y gestionar operativamente.

¹⁰ MARTINEZ DE PEREZ, NORMA: (2009) Curso: Liderazgo y Equipos de Trabajo. Facultad Cs Económicas-Universidad Nacional de Río Cuarto

4. DIMENSIONES QUE RIGEN EL ROL DEL LIDER:

Las cuatro dimensiones que rigen el trabajo del líder son¹¹:

- La Disciplina: En las empresas modernas, es sinónimo de reglas, legalidad, etc., la mayoría de ellas, constan de sistemas de control, de auditorías, ejemplo informes confidenciales o informes de evaluación de rendimientos, con el fin de lograr el control y mantener una producción disciplinada de los empleados.
- La Rectitud: Es la acción éticamente correcta, es decir se debe actuar conforme con la ley del propio ser; hacer lo adecuado es tan relevante como hacerlo correctamente.
- El Sacrificio: Amplia las fronteras renunciando a lo inferior en aras de lo superior, ejemplo de ello, la puntualidad no solo le beneficia a la persona del líder sino al conjunto de la organización, y no solo es un ejemplo para su entorno, sino que implica el respeto de los mismos.
- La Trascendencia: Significa la trascendencia del YO en el YO en el curso de la acción, es decir un conjunto de actos de la vida diaria que reflejan a la persona en sí.

Lo sorprendente en el trabajo que ejerce el Líder es el poco esfuerzo que invierten en sus acciones, conforme las mismas son espontáneas y una expresión natural de su talento; la inagotable energía que despliegan los líderes y su gran potestad para su accionar esta dado porque centran la misma en el proceso de acción sin perder su objetivo. Tales líderes tienen la enorme responsabilidad de introducir cambios en la manera en que se desarrollan las cosas para lograr el mejoramiento común, desarrollo que sufre a su vez un cambio vertiginoso con el avance tecnológico, la globalización, etc. A veces en una empresa, nos preguntamos, para que efectuar cambios, si esta todo bien, se cumplen las metas planificadas, los jefes a priori determinan y logran los objetivos, los empleados saben puntualmente que tarea realizar conforme su puesto de trabajo, y el tiempo que disponen para realizarlas.

¹¹ CHATTERJEE Debashis (2000): "El Liderazgo Consciente". México. ed. Garnica. I.S.B.N.978-950-641-345-5.

El Cambio es necesario, puede requerirse por varias situaciones, tanto en momentos óptimos de crecimiento de la empresa, o en épocas de recesión, ejemplo de ello; cuando la empresa está en su mejor momento, con un desarrollo productivo sostenido, es necesario profesionalizar la estructura y el proceso para reafirmar dicho crecimiento, por el contrario, cuando existe disminución de ventas, es necesario revisar toda la estructura productiva y el organigrama de la empresa, para determinar las desviaciones y corregirlas; es por ello que para poder hacer frente a un proceso de cambio, es importante que la organización se predisponga a tal efecto, comenzando por los jefes, que luego impartirán sus decisiones hacia la base de la misma y así a toda la estructura de la organización, es dable inferir que una de las áreas que mayor trabajo tiene en el proceso de cambio, es la de recursos humanos, la que debe realizar foco en la administración eficiente y eficaz de los recursos humanos, y es en cabeza del líder quién con sus habilidades, capacidades y experiencias intentará lograr un cambio efectivo.

Un caso hipotético es el de una empresa que necesita desarrollar un proceso de cambio en el marketing de sus productos, conforme sus ventas han decrecido y la competencia es feroz, pero como hace para detectar los cambios?, lo que realmente requiere el mercado e innovar su producción a tal fin; lo fundamental en esta situación, es la comunicación entre el líder y los vendedores, que él pueda transmitirles a sus empleados de que forma promocionar los productos, escuchar a los vendedores, (quienes son los que saben lo que las personas quieren comprar), es de principal importancia la comunicación, transmitir el mensaje y que exista la retroalimentación, de manera tal de lograr cumplir con los objetivos, con armonía y orden.

5. PRACTICAS DEL LIDERAZGO:

¹²El liderazgo no conoce fronteras raciales, religiosas, étnicas o culturales.

Las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar mediante las cuales los líderes logran desarrollar sus objetivos son:

✓ Desafiar el proceso:

Los que conducen a otros hacia la grandeza, buscan y aceptan los desafíos.

La contribución principal de los líderes está en el reconocimiento de las ideas

¹² Kouzes y Posner- El Desafío del liderazgo- Capítulo I- Las Prácticas y Compromisos del Liderazgo Ejemplar. Copyright 1995.

correctas, en aceptar los riesgos en experimentar nuevos métodos para hacer las cosas y en la predisposición de desafiar el sistema con el fin de obtener nuevos productos, procesos; no obstante la clave esta en el aprendizaje, los líderes son personas que aprenden tanto de los fracasos como de lo éxitos que obtienen.

✓ Inspirar una visión compartida:

Son capaces de avizorar mas allá de los objetivos, tienen la creencia de que algo ocurra y no pueden exigir compromiso, solo inspirarlo, amen de ello el equipo necesita confiar en que los líderes no solo comprenden sus necesidades sino que se preocupan por ellos, es decir el liderazgo no es un monologo sino un dialogo, un continuo feedback entre los miembros y el CEO.

✓ Habilitar a otros para actuar

Los líderes logran el apoyo de su equipo para lograr los objetivos mediante el compromiso y la delegación de las tareas, es necesario darles a las personas relacionadas la imagen y las directivas necesarias para posteriormente delegarles responsabilidades para la toma de las decisiones, de esa forma se logra que los empleados se sientan capaces, comprometidos, el poder no es un monopolio del líder sino que es compartido con el resto, dado que la relación está fundada en la confianza, es un movimiento dinámico y las personas aceptan correr los riesgos, sin cambio las organizaciones dejan de existir.

✓ Servir de Modelo

Esta indicando que el respeto hacia la persona del líder solo se logra a través del accionar del mismo, no solo deben dar el ejemplo y generar compromiso sino que deben crear progreso e impulso. No obstante para servir como modelo, primero deben considerar sus propios principios orientadores, además de que sus acciones deben ser más importantes que sus palabras y deben ser armónicas con ella. Requieren determinar planes para realizar su gestión, a través del impulso de los proyectos en una dirección determinada, la evaluación del desempeño, realizar una retroalimentación de conocimientos y experiencias y finalmente adoptar medidas correctivas.

✓ Brindar Aliento

El líder debe lograr que la gente no solo este conforme con el puesto de trabajo, sino que sus gestos genuinos de interés deben provocar alegría y compromiso en el logro de los objetivos, parte de sus tareas es demostrarle a la gente que son capaces de triunfar, los líderes vinculan visiblemente las recompensas con el desempeño.

6 .LOS DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO:

¹³Las siguientes son conductas que juntamente con las prácticas ya señaladas precedentemente, pueden servir como base para aprender a CONDUCIR, a lo que se comúnmente se denominan "Los diez compromisos del liderazgo":

- Desafiar el Proceso: Es la búsqueda de las alternativas de cambio, crecimiento, innovación; 2- Experimentar, asumir riesgos y aprender de las experiencias negativas acaecidas.
- Inspirar una Visión Compartida: 3- Fantasear con un futuro positivo; 4-Reunir al equipo coordinando una visión común, teniendo en cuenta valores, intereses, etc.
- Habilitar a otros para Actuar: 5-Fomentar la colaboración a través de la confianza e incentivos; 6-Fortalecer a las personas delegando poder, desarrollo de la competencia y el ofrecimiento de apoyo.
- Servir de Modelo: 7-Dar el ejemplo a través de sus acciones; 8- Obtener recompensas que generen motivación y compromiso.
- Brindar Aliento: 9-Reconocer las contribuciones de cada miembro del equipo o grupo en la obtención de objetivos positivos, 10-Celebrar los logros del equipo en forma cotidiana.

¹³ Kouzes y Posner- El Desafío del liderazgo- Capitulo I- Las Practicas y Compromisos del Liderazgo Ejemplar.Copyright 1995.

7. CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES:

¹⁴Es necesario que el Líder reúna ciertas características, para ser admirado por sus seguidores, a saber:

- HONESTO: La conducta ejercida debe ser digna de confianza, ética, leal a sus principios, e íntegra.
- PROGRESISTA: Sentido de orientación e interés por el futuro de la organización.
- INSPIRADOR: Debe ser entusiasta, enérgico y positivo respecto del futuro de la empresa.
- COMPETENTE: Debe tener capacidad intelectual y de acción para la conducción del equipo para el logro de los objetivos propuestos.
- JUSTO: Debe obrar según sus razones consideradas adecuadas a cada situación que se presente.
- QUE BRINDA APOYO: Debe sostener al equipo, dar protección.
- LIBERAL: Debe actuar con generosidad.
- INTELIGENTE: Debe poseer capacidad de entendimiento, habilidades, experiencias.
- FRANCO: Debe ser sencillo, ingenuo en el trato.
- CUMPLIDOR: Debe hacer aquello para lo que está encomendado, en tiempo y forma.
- INTREPIDO: No debe temer al peligro, saber enfrentarse a las adversidades que puedan presentarse.
- COOPERADOR: Debe obrar con los miembros del equipo a su cargo, con igual finalidad.
- IMAGINATIVO: Debe presuponer, ir más allá, representarse hipótesis mentalmente.
- ATENTO: Debe ser comedido, estar concentrado en las necesidades del equipo.

¹⁴ Kouzes y Posner- El Desafío del liderazgo- Capítulo II- Lo que los poderdantes esperan de los líderes. Copyright 1995.

- DECIDIDO: Debe resolver ante situaciones que se le presente, formular juicio sobre algo en duda, etc.
- MADURO: Debe ser prudente, mesurado al emitir juicios de valor o al realizar acciones o tomar decisiones.
- AMBICIOSO: Debe desear con fervor resolver las situaciones que se plantean.
- LEAL: Debe actuar en forma honorable y ser fiel en su proceder.
- CONTROLADO: Debe actuar con tranquilidad, responsabilidad y mesura.
- INDEPENDIENTE: Debe realizar su trabajo sin doblegarse ante amenazas u halagos, sostener sus opiniones, ser autónomo.

En resumen, el accionar que se espera del Líder es fundamentalmente el ser Creíble, es decir sostener ante su grupo y su organización la Credibilidad.

Al evaluar a los gerentes en una empresa, los calificadores centran su decisión según tres criterios: Integridad, Dinamismo y Pericia, aquellos que obtienen la mayor valoración son considerados las fuentes más creíbles de información.

A la Credibilidad se la denomina como la primera Ley del Liderazgo, conforme la expresión: "Si no creemos en el mensajero, no creeremos en el mensaje". Las personas deben creer en la palabra del Líder.

Es importante considerar que cuando las personas integrantes de un equipo, advierten en su superior inmediato que posee "credibilidad", es posible que estén conformes, orgullosos de pertenecer a la empresa y al equipo de trabajo, muestren un sentido de pertenencia hacia el equipo, compartan un sentido de interrelación con la organización, se sientan comprometidos con la misma ; ocurre lo contrario, cuando las personas perciben que su jefe tiene escasa credibilidad, entonces, los miembros del grupo, solo producen si son controlados de cerca, los rige el único interés de percibir el sueldo, hablan bien de la empresa en público, pero en privado, la critican, no existe para las personas el sentido de pertenencia ni de compromiso con la organización y sienten falta de valoración y apoyo por parte del líder ni por la empresa. Aquellas personas que no creen en el Líder son sus adversarios y oponentes.

¹⁵Por la misma naturaleza del perfil que ejercen, los líderes ven cuestionada su credibilidad por aquellos que se oponen a ellos, esto significa:

- i. Se exige credibilidad, pero a su vez la organización contribuye a socavar su credibilidad esperando que se concentren en una orientación clara para el futuro.
 - ii. Los Líderes deben proteger su credibilidad, siendo muy diligentes.
- En épocas buenas, las personas muestran mayor confianza hacia su líder, ocurriendo lo contrario en situaciones negativas, muchas veces los malos tiempos son tan nocivos como las malas acciones.
 - Las personas que ostentan autoridad pueden utilizar el poder para lograr que la gente haga algo, en cambio los líderes logran movilizar a sus subordinados a desear actuar a través de su credibilidad, sin ejercer presión ni poder, es el caso del verdadero Líder.

Es importante advertir la diferencia entre:

- Conseguir apoyo de las personas, es decir generar compromisos,
- Dar Ordenes, que es obtener obediencia, subordinación, poder.

Los Líderes conservan la credibilidad mediante sus acciones: ellos desafían, inspiran, habilitan, sirven de modelo y brindan aliento. Además logran que las personas tengan el mejor potencial a través del lenguaje, ser alguien que también puede gestionar la emoción. Todo lo contrario ocurre cuando la persona del líder es omnipotente, ejerce abusos de poder, no valoriza a su grupo, determina sanciones sin justificaciones, es déspota.

¹⁵ Kouzes y Posner- El Desafío del liderazgo- Capítulo II- Lo que los poderdantes esperan de los líderes-Copyright 1995.

8. ¹⁶LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO:

- La Ley del tope: La capacidad del Liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona.
- La Ley de la Influencia: La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos.
- La Ley del Proceso: El Liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día.
- La Ley de la Navegación: Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un Líder planee la ruta.
- La Ley de la Adición: Los Líderes añaden valor por medio del servicio a los demás.
- La Ley del Terreno Firme: La confianza es fundamental en el Liderazgo.
- La Ley del Respeto: Por naturaleza, la gente sigue a los Líderes más jóvenes.
- La Ley de la Intuición: Los Líderes evalúan todas las cosas con pasión de Liderazgo.
- La Ley del Magnetismo: Usted atrae a quien es como usted.
- La Ley de la Conexión: Los Líderes tocan el corazón antes de pedir la mano.
- La Ley del Círculo Intimo: El potencial del Líder es determinado por quienes están más cerca de él.
- La Ley de la Imagen: La gente hace lo que ve.
- La Ley del Apoyo: La gente apoya al Líder, luego a la visión.
- La Ley de la Victoria: Los Líderes encuentran la forma de que el equipo gane.
- La Ley del Gran Impulso: El impulso es el mejor amigo de un Líder.
- La Ley de las Prioridades: Los Líderes entienden que la actividad no es necesariamente logro.
- La Ley del Sacrificio: Un Líder debe ceder para subir.
- La Ley del Momento Oportuno: Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir.
- La Ley del Crecimiento Explosivo: Para añadir crecimiento, dirija seguidores, para multiplicarse, dirija Líderes.
- La Ley del Legado: El valor duradero de un Líder se mide por la sucesión.

¹⁶ MAXWELL, John C: "Liderazgo al Máximo", Editorial Grupo Nelson, 2008.

CAPITULO III:

ESTILOS DE LIDERAZGOS, COMO INFLUYEN EN LA RESONANCIA E IMPACTAN SOBRE EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACION

1.¹⁷ESTILOS CARACTERÍSTICOS DE LOS LÍDERES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS:

1. Visionario: Logra a través de sus habilidades, capacidades, empatía hacer frente a toda situación que se plantee, en ejercicio de su rol.
2. Autoritario: Ante una situación que no se pueda dilatar y deben tomarse decisiones extremas, actúa con firmeza, celeridad y autoridad.
3. Democrático: Cuando se necesite para el logro de los resultados de la organización, toma decisiones en consenso con su grupo, logrando el compromiso de las personas y el aporte de nuevas ideas por parte de ellos, lo cual trae implícito aumentar el sentido de pertenencia hacia la empresa.
4. Timonel: Es ideal en aquellas situaciones en las que el Líder debe ocuparse de dirigir un grupo muy competente.
5. Coaching: Cuando se requiere un formador, un verdadero desarrollo de feed-back en el grupo, el líder coaching actúa, transmitiendo todas sus experiencias, conocimientos; es un verdadero tutor hacia sus subordinados.
6. Afiliativo: En aquellas situaciones que imperan comúnmente en una organización, tales como solucionar conflictos internos o fortalecer el cambio de estrategias, actúa brillantemente este tipo de Liderazgo.

¹⁷ MARTINEZ DE PEREZ, NORMA: (2009) Curso: Liderazgo y Equipos de Trabajo. Facultad Cs Económicas-Universidad Nacional de Río Cuarto.

Podemos apreciar que los mejores Líderes, son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del Liderazgo.¹⁸

Podemos determinar dos tipos de clasificaciones:

- ✓ Estilos que alientan la Resonancia que promueve al rendimiento, tales como: El Visionario, el Coaching, el Afiliativo, y el Democrático.
- ✓ Estilos que deben aplicarse con cautela y en ciertas situaciones muy concretas: El Timonel y el Autoritario, conforme la mala aplicación de estos estilos, en lugar de lograr la Resonancia en el clima emocional de una organización, producen la Disonancia.

Lo destacable que los Líderes más eficaces son aquellos que recurren a varios de los estilos mencionados según las circunstancias.

Es importante considerar el efecto de los diferentes estilos de Liderazgo en el clima laboral de la empresa.

2. DEFINICION DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO, SU REVISION Y LA POSIBILIDAD DE INTRODUCIR ALTERNATIVAS DE CAMBIOS.

Vamos a realizar una somera distinción entre cada uno de los estilos que puede ostentar el líder, las acciones que realizan cada estilo y analizar su impacto en el clima de la empresa.

¹⁸ GOLEMAN DANIEL-El Poder de la Inteligencia Emocional-“El Líder resonante Crea Más” Ed. Plaza-Janes.

2.1. LIDER VISIONARIO:

Es aquél que proyecta con su grupo de trabajo un objetivo común para el logro de los resultados de la organización.

2.1.1. ACCIONES QUE REALIZA ESTE TIPO DE LIDERAZGO:

- a. Determinar la visión ideal de la organización.
- b. Conocer el grado de compromiso y pertenencia del grupo de trabajo.
- c. Promover la iniciativa del grupo y generar confianza para el logro de los resultados esperados, permitiendo la innovación por parte de las personas, amén de la asunción de los riesgos que pudieran resultar.
- d. Dejar de lado, normas estrictas, métodos de trabajo obsoletos, y hacer hincapié en una organización más transparente, abierta y enfocada en los resultados.

El líder Visionario logra que el clima de la organización sea el óptimo, reflejando el entusiasmo del grupo de trabajo y determinado el compromiso. Es el más eficaz de todos los estilos.

Es necesario aplicar este tipo de Liderazgo, cuando exista la necesidad de un cambio, que requiera una nueva visión o una dirección clara.

2.1.2. COMPETENCIAS E IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN.:

- a- Articula una visión significativa, al utilizar la confianza, la empatía, que permite sintonizar con los valores que poseen los empleados.
- b- Determina y genera la confianza en uno mismo y la capacidad de asumir los cambios.
- c- Destaca la transparencia y la honestidad que implica la confianza y la credibilidad de sus grupos de trabajo.
- d- Realiza la retroalimentación de sus conocimientos, de sus experiencias y de sus habilidades.

2.1.3 FORTALEZAS DEL LIDER VISIONARIO:

- a- Compromiso y sentido de pertenencia a la organización.
- b- Visión concreta.
- c- Estimula la retención de buenos empleados.
- d- Maximiza la eficacia y la estrategia a largo plazo de la organización.
- e- Espíritu igualitario de la gestión, basada en el equipo

2.1.4 DEBILIDADES DEL LIDER VISIONARIO:

a- No resulta de aplicación cuando el grupo asignado al líder, sean personas especializadas y/o expertas en la gestión a concretar, dado que disminuye el rendimiento, impactando con Disonancia.

2.2 LIDER COACHING:

Es aquella persona que interrelaciona con su grupo, con el fin de lograr los objetivos en conjunto, va más allá de las preocupaciones en el corto plazo, y se ocupa de la situación personal de sus empleados, incluidos expectativas, sueños, preocupaciones, es una forma de tutoría activa.

La formación continúa de los líderes constituye una Fortaleza y la verdadera clave del éxito para la organización. En las Administraciones Públicas existen equipos de profesionales que tienen como objetivo prestar un servicio muy útil, para proporcionarles a los jefes las herramientas necesarias para la solución de problemas o encarar nuevos desafíos en la gestión; se enfoca al desarrollo de competencias vinculadas al liderazgo y la resolución de conflictos para la toma de decisiones por parte de las jefaturas.

2.2.1 ACCIONES QUE REALIZA ESTE TIPO DE LIDERAZGO:

- a- Lograr el desarrollo personal del grupo a su cargo.
- b- Establecer un tipo de relación interpersonal para lograr entendimiento y confianza.
- c- Desarrollar feedback con los miembros del equipo, lo cual fortalece el entendimiento y el logro de resultados.
- d- Permitir que las personas conozcan sus fortalezas y debilidades y las integren a sus pretensiones personales y laborales.
- e- Ayudar a sus colaboradores a determinar objetivos a largo plazo y realizar una planificación para lograrlos.

2.2.2. COMPETENCIAS E IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN.:

Se asienta en las competencias de la Inteligencia Emocional, requiere del uso simultáneo de la Conciencia Emocional y de la Empatía. No se logra un impacto positivo en el clima laboral cuando no se está motivado o se requiere demasiado feedback, además puede provocar un control excesivo del personal, provocando bajos rendimientos.

El Líder Coaching en las organizaciones logra determinar los resultados esperados de un modo indirecto, por su propia condición de formador y tutor.

2.2.3. FORTALEZAS DEL LIDER COACHING:

- a- Realiza una verdadera motivación, lo cual genera bienestar entre las personas, confianza, sentido de pertenencia, lo que conlleva a maximizar rendimientos y esfuerzos, delega responsabilidades a los fines de estimular el desarrollo y capacidad de los empleados, lo cual se traduce en un buen clima laboral.
- b- Formación continúa del grupo a su cargo.
- c- Se destaca por la retención de buenos empleados de la organización.

2.2.4. DEBILIDADES DEL LIDER COACHING:

- a- Fracasa cuando el personal no se encuentra motivado o requiere demasiada retroalimentación.
- b- El uso incorrecto genera el control excesivo del empleado, con lo cual puede provocar bajos rendimientos y falta de confianza.

2.3 LIDER AFILIATIVO:

Es aquella persona que establece un clima de relación integral con su grupo; trata a las personas de su equipo de la misma manera que le gustaría ser tratado por su superior.

2.3.1. ACCIONES QUE REALIZA ESTE TIPO DE LIDERAZGO:

a-Valorar a las personas y sus sentimientos, priorizando las necesidades personales y espirituales por sobre las del logro de los objetivos.

b-Poseer capacidad de sintonizar con su personal.

c-Desarrollar colaboración en el trabajo en grupo.

d-Reconocer el valor personal de los empleados a su cargo, alentándolos y valorando sus éxitos.

e-Retener a empleados demasiado valiosos como para perderlos, a pesar de problemas existentes contractuales, ensalzándolos frente al equipo.

f-Ser persona firme, pero saber abrir su corazón y compartir con el grupo sus propias preocupaciones.

g-Alentar la armonía y promover la Resonancia del equipo.

2.3.2. COMPETENCIAS E IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN.:

Se asienta en las competencias de la colaboración, alentar la armonía e impulsar los lazos de fraternidad entre los miembros del grupo y relaciones personales con sus empleados. Se centra por igual en los objetivos que en las necesidades emocionales del grupo, por lo que la competencia fundamental en que se asienta este Estilo, es la Empatía, que significa "La capacidad de darse cuenta de los sentimientos, necesidades y estimular a las personas a superar sus limitaciones", es ponerse en los zapatos del otro; lo cual eleva la moral de los trabajadores.

Podemos definir a la Empatía como la Habilidad que tiene una persona de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera estados de comprensión", se diferencia de otra aptitud del líder: La Inteligencia Interpersonal, que es aquella que nos permite comprender a los demás; por ende la Inteligencia interpersonal, se basa en el

desarrollo de dos capacidades, la empatía y la capacidad de manejar la relaciones entre las personas.

2.3.3 IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL:

- a- El hecho de que el Líder se muestre frente a su equipo en forma íntegra, compartiendo sus propias emociones, constituye uno de los rasgos distintivos de este estilo.
- b- Impacto muy positivo en el clima laboral, sus efectos potenciados solo se ven superados por los estilos Visionarios y Coaching.

2.3.4 FORTALEZAS DEL LÍDER AFILIATIVO:

- a- Fortalece las relaciones y alienta la fidelidad y el sentido de pertenencia de las personas a su cargo.

2.3.5 DEBILIDADES DEL LÍDER AFILIATIVO:

- a- Al eludir los enfrentamientos entre las personas, no se realiza el feedback que los empleados necesitan para su crecimiento.
- b- Cuando el Líder se apoya en forma exclusiva en este estilo comete un error, dado que le da prioridad a las necesidades personales del grupo, que al trabajo en sí., lo que no redundaría en el rendimiento del equipo y desalienta la eficacia laboral.
- c- Este enfoque empeora el clima laboral, dado que la excesiva preocupación por ser aceptado por sus empleados, produce confusión, desánimo y fracaso.
- d- Se desorienta fácilmente y en situaciones de crisis, no toma decisiones correctivas y claras, no es pro-activo, dejando a la deriva a sus subordinados.
- e- No debe ser usado en forma indiscriminada dado que no contempla el rendimiento de las personas, no ofrece consejos constructivos, lo que hace que los empleados sean ellos mismos los que deben deducir que aspectos mejorar en su trabajo.

Este tipo de estilo Afiliativo en las organizaciones debe ser aplicado cuando se necesite aumentar la armonía del grupo, elevar la moral, mejorar la comunicación o restablecer la confianza y aplicado junto al estilo Visionario constituye una combinación muy poderosa.

2.4. LIDER DEMOCRATICO:

Es aquella persona que estimula el compromiso con la participación del grupo a su cargo.

2.4.1. ACCIONES QUE REALIZA ESTE TIPO DE LIDERAZGO:

a- Lograr el consenso del grupo a los efectos de lograr la confianza, el respeto y el compromiso de las personas con la organización.

b- Lograr mantener la moral de las personas, elevada y provocar un efecto positivo en el clima emocional de la empresa.

2.4.2. IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL:

a- Permite la participación de los empleados más diligentes, lo cual crea un nivel de satisfacción personal, credibilidad y sentido de fidelidad hacia la organización, siendo el impacto en el clima laboral altamente positivo.

b- Es fundamental que todo el personal convocado exprese su opinión, no solo las positivas, sino las en disonancia.

2.4.3. FORTALEZAS DEL LIDER DEMOCRATICO:

a- Transmite la sensación de involucrarse con el personal a su cargo, lo que le permite conocer sus pensamientos y preocupaciones.

b- Sabe gestionar conflictos, armonizar dificultades, potenciando la armonía del grupo, son excelentes colaboradores.

c- El rol de empatía es ejercido por este tipo de líder, lo cual le resulta muy útil cuando el grupo es heterogéneo.

d- Cuando el líder sabe lo que quiere para su organización, este enfoque le permite desarrollar ideas para ponerlas en práctica para el logro de las metas.

2.4.4. DEBILIDADES DEL LIDER DEMOCRATICO:

- a- Provoca interminables convocatorias, lo que produce la dilación de las decisiones cruciales en tiempo y forma, además de obtener malos resultados, se instala la duda y desconfianza entre su personal.
- b- Su principal inconveniente, es la posibilidad de no conocer lo que realmente está aconteciendo en la organización.

2.4.5. COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN.:

Se asienta en tres competencias fundamentales de la Inteligencia emocional:

El trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia.

El Estilo de Líder Democrático en las organizaciones, tiene como fortaleza que las personas que saben comunicarse, también saben escuchar.

Se puede colegir que Los cuatro primeros estilos de Liderazgo contribuyen en forma positiva al logro de la Resonancia en el Clima emocional de una organización.

En relación al tema puntual del presente, debemos tratar en forma pormenorizada estos Estilos de Liderazgo que generalmente producen disonancia en el Clima Laboral y pueden traer aparejado consecuencias negativas para los trabajadores.

2.5 LIDER TIMONEL: Es aquél que alienta la excelencia de sus subordinados al tiempo que lo ejemplifican con su conducta.

2.5.1 ACCIONES QUE REALIZA ESTE TIPO DE LIDERAZGO:

- a- Pretender que los miembros del grupo actúen de la misma forma que él, en forma obsesiva.
- b- Detectar de forma rápida los empleados menos productivos y trabajadores, exigiendo más de ellos y cuando no están a la altura de las circunstancias, resuelve las situaciones él mismo, lo cual conlleva la quita de protagonismo del empleado, provocando la opresión.

El líder Timonel o Imitativo es de gran importancia durante el primer ciclo de una organización en la que el crecimiento resulta imprescindible. Debe ser utilizado con cautela. Puede funcionar correctamente en combinación con el estilo Visionario o el Afiliativo.

2.5.2 FORTALEZAS DEL LIDER TIMONEL:

- a. De gran utilidad en los ámbitos técnicos o entre colegas muy especializados.
- b. Es vital en aquellos casos en que los miembros de un equipo, se sientan fuertemente motivados, muy comprometidos con la empresa y se requiera poca dirección. Es necesario aplicar este tipo de Liderazgo, cuando exista la necesidad de un cambio, que requiera una nueva visión o una dirección clara.
- c. Establecer objetivos desafiantes.

2.5.3 DEBILIDADES DEL ACCIONAR DEL LIDER TIMONEL:

- a- Este tipo de líder al actuar en forma autónoma cuando no encuentra respaldo en sus empleados, ellos se sienten muy presionados por su jefe y al sentir su falta de confianza, la moral, el desaliento y la desmotivación se apodere de los miembros del grupo.
- b- Este estilo hace que los líderes se encuentren tan obsesionados con sus planes, que olviden la atención al resto del grupo, que necesita de ellos, lo cual produce en lugar de Resonancia, Disonancia.
- c- El abuso de esta modalidad produce un clima emocional negativo en una organización.
- d- El uso continuado de este estilo produce mucha presión hacia sus empleados a los fines de lograr las metas a toda costa, lo cual genera mucha angustia, dado que por ejemplo, deben concluir un trabajo en la fecha prevista lo cual provoca un reto a sus subordinados y atenta contra los resultados esperados de la organización, dado que no solo se deben realizar las tareas sino hacerla correctamente, y bajo tan alto grado de

presión, se cometen innumerables errores que luego no pueden ser salvados.

- e- Este estilo hace que los empleados sobrevivan al trabajo, obstaculizando la propia creatividad, y la presión ejercida en forma excesiva provoca un resultado extenuante.
- f- Determina un estilo con niveles de excelencia demasiados elevados, impaciencia con el bajo rendimiento de los subordinados, y una excesiva prontitud en la resolución de las tareas, amen de que el propio líder determine y actúe en forma personalizada quitándole presencia a los demás miembros del grupo.

2.5.4 COMPETENCIAS E IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN.:

- a- Reside en la combinación de motivación de logro para optimizar el rendimiento e iniciativa para aprovechar las oportunidades, su motivación esta dada no por la recompensa del dinero o el reconocimiento sino de satisfacer sus propios patrones de excelencia.
- b- La falta de empatía lleva a estos tipos de líderes a centrarse exclusivamente en el logro de los objetivos propuestos sin observar que su accionar provoca malestar a quién debe llevar a cabo las tareas.
- c- La falta de autoconciencia suele impedirle que se de cuenta de sus propios errores y fracasos.
- d- Se destacan en los aspectos técnicos pero no propician la colaboración con los subordinados, lo que atenta contra el buen liderazgo.
- e- Mal utilizado, no solo no existe una visión clara de los objetivos a lograr, desalientan la resonancia y el clima emocional se puede tornar en negativo.
- f- Lo único que los alienta es alcanzar las metas dispuestas por la organización, lo que no siempre resalta en una motivación o un estímulo por parte del grupo.

2.6 LIDER AUTORITARIO o COERCITIVO:

Es aquella persona que elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas, se caracteriza por muchos efectos negativos, no obstante es usado en administraciones privadas y públicas.

2.6.1 ACCIONES QUE REALIZA ESTE TIPO DE LIDERAZGO:

- a- Lograr en situaciones críticas los objetivos, sin importar el clima emocional de la organización, despidiendo personal, eliminando departamentos de la organización, etc.
- b- Implantar un régimen de terror entre sus empleados inmediatos, exasperándose ante el mínimo error.
- c- Hacen acatar las ordenes de manera inmediata, incondicionalmente y sin piedad ¡HASLO PORQUE LO DIGO YO” es su expresión mas utilizada.

2.6.2 FORTALEZAS DEL ESTILO AUTORITARIO:

- a- Resulta útil en oportunidad que el líder debe poner en marcha una organización, o cambiar estilos de trabajos arraigados en una empresa en crisis o que atraviesa una fase de estancamiento o depresión.
- b- Cuando hay que enfrentar una emergencia, como un terremoto, incendio, dado que en estas situaciones el CEO da directivas en forma clara y contundente a sus subordinados, en medio del caos.
- c- Cuando han fracaso las demás formas de proceder con empleados problemáticos.

2.6.3 DEBILIDADES DEL ESTILO AUTORITARIO:

- a- No delegan su autoridad, sino que supervisan y controlan todo de manera personalizada.
- b- No existe feed-back solo se centra en lo que se ha realizado en forma incorrecta, lo cual produce disonancia.
- c- Es el enfoque es el menos eficaz de todos.
- d- El clima emocional de la organización es negativo, intoxica el estado de ánimo de todo el grupo.

- e- No existe la motivación en este tipo de estilo, no usa el halago y no duda en criticar en forma impávida a sus empleados.

2.6.4 COMPETENCIAS E IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN.:

- a- Tres principales competencias de la Inteligencia Emocional: La influencia, el logro de los fines y la Iniciativa, no solo implica la capacidad de aprovechar las oportunidades sino de saber ordenar y dar los pasos imprescindibles para lograr encauzar las desviaciones.
- b- Requiere de la conciencia de uno mismo, el autocontrol emocional y la empatía necesaria para que las cosas no se salgan de argumento.
- c- Capacidad de ejercer un liderazgo firme y claro a lo efectos de lograr los resultados dispuestos por la organización.
- d- La mas importante competencia es la del Autocontrol Emocional, que permite que el Líder no se salga de contexto y canalice su enojo en forma adecuada para llamar la atención de sus empleados y llevarlos al cambio dispuestos para el logro de las metas de la organización; pero la mayor dificultad en este tipo de Líderes es que la falta de conciencia hace que no puedan lograr el tal mentado control y se "saquen por cualquier motivo" lo que provoca un clima emocional altamente negativo.
- e- Cuando el Líder conoce el momento adecuado para implementar este tipo de liderazgo, la mano dura y la firmeza pueden resultar interesante.

El Estilo de Líder Autoritario, produce un clima emocional en la organización negativo, creando una disonancia.

El porcentaje mayor de los problemas laborales se relacionan con las medidas que puede tomar un jefe, o con sus reacciones, por ende vamos a analizar frente a estos dos tipos de Estilos, cuales son las soluciones a considerar para lograr un buen clima laboral:

- a- El Abusivo: Las características que marcan este tipo de líder, son: No tiene inconveniente de intimidar o amenazar en público a sus colaboradores, los hace sentir, humillado, incompetente, frustrado; su lema es pedir siempre un poco más, más tareas, más tiempo, más esfuerzo; etc. La solución que se propone en este

tipo de accionar del líder, es mostrarse dispuesto a ser un buen colaborador, diciendo "no" en algunas ocasiones y por sobre todo jamás demostrar temor; y en situaciones extremas acudir en ayuda a los delegados del área de la organización y a los superiores.

- b- El Líder Coercitivo: Ocupa un lugar jerárquico dentro de la organización, no siendo competente para dicho rango; toma decisiones en forma errática todo el tiempo; disocia al grupo de trabajo, no comparte sus conocimientos, no orienta, no motiva, no da oportunidades ni se involucra; etc. La solución que se debe llevar a cabo es la siguiente: Pedir cambio de sector, comunicarse con el área de Recursos Humanos, y con las jefaturas superiores, para que estén en conocimiento de esta situación; pero si esto no es factible, la única solución es comportarse como un muy buen empleado, proactivo, ordenado y resolutivo. Es dable advertir que en el caso de que una persona deba enfrentarse a este tipo de líder, no va a ser la única perjudicada; en algún momento, algún error o problema va a ponerlo de manifiesto y descubrir la situación de indefensión que se encuentra todo liderado frente a este tipo de líder.

3- LOS RECURSOS HUMANOS TIENEN SU DISTINGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES (PRIVADAS/PÚBLICAS):

La población puede depender según los organismos de personal altamente calificado pasando por todas las combinaciones hasta llegar a grupos de trabajo en donde el nivel de instrucción no es ni terciario ni universitario.

Tal variedad de rangos muchas veces no dependen de la necesidad directa de la organización sino de incorporaciones de recursos por compromisos políticos o gremiales, todo lo cual lleva a que la dotación esté conformada en muchas oportunidades por cualidades no afines a la tarea. Es en esta ocasión que el Líder debe ejercer una función tanto motivadora como docente, haciendo que la conjunción de ambas sea lo más equilibrada posible para que una-el conocimiento de la tarea y la tecnicidad necesaria-complemente y lleve la motivación para el logro de los cambios.

Otra circunstancia especial en los entes públicos, se da que a diferencia de los gerentes de organizaciones privadas, la función gerencial en estos casos se da con diferentes frentes de presión:

- a) En primer lugar además de las pautas escritas cada responsable posee una jefatura de la cual recibe órdenes directas, que deben ser transmitidas y cumplidas en la forma delineada (verticalidad de la autoridad).
- b) Existe la conciencia arraigada y clara que el "jefe" no es dueño con poder de decisión respecto a una posible medida extrema-despido por ejemplo-sino por el contrario es un compañero de trabajo más.
- c) A su vez el derecho a la estabilidad del empleado público preceptuada por el Artículo 14 Bis de la Constitución Nacional, significa que tales dependientes no pueden válidamente ser segregados de su empleo sin invocación de una causa justificada y razonable, justificación que no escapa a la intrincada burocracia referida con lo que el deber de cumplimiento por parte de los recursos humanos pasa estrictamente-dejando de lado las situaciones ilícitas-exclusivamente por la motivación que le imprima quién conduce la labor, que por su parte no goza de poder en el buen sentido del término. Por el contrario es la autoridad-ganada-la que condiciona el verdadero Líder, considerando las diferencias conocidas entre poder (dado por la estructura del organigrama) y autoridad (ganada por respeto técnico/humano/etc). Así por otro lado lo ha determinado jurisprudencia que viene al caso.¹⁹
- d) La tarea del Líder corresponde a la persuasión en dos direcciones: al empleado que corresponde motivar y accionar para el cambio de formas y criterios; y al sector gremial que efectuó una acción bi-direccional, esto es en defensa del personal observado pero juntamente con el apoyo en cuanto a la corrección de los desvíos que producen la acción de guía del Líder.

Como puede observarse entonces, a la referida particularidad del funcionamiento de los recursos humanos, debe adicionársele el complicado sistema de cumplimiento de tareas que deben ser observados por aquellos.

¹⁹ MADORRAN, Marta Cristina c/v ADMINISTRACION NACIONAL DE ADUANAS- s/ Reincorporación- C.S.J.N 03/04/2007.

4- ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFE DE LINEA INTERMEDIA (CASO PRACTICO):

Se realizó una entrevista en forma personalizada a un jefe de línea intermedia, con un rol jerárquico dentro de una organización, que lidera a 50 personas ,la mayoría de ellas profesionales; cuya competencia principal es la de: tomar decisiones en forma continúa y gestionar operativamente los cambios.

A los efectos del análisis es menester al realizar la entrevista, que se centren las preguntas en los siguientes temas, (Anexo I), lo que nos dará una firme convicción de que tipo de liderazgo está ejerciendo el entrevistado.

CONCLUSION: Del análisis de la misma, surge lo siguiente: el Líder ejerce una combinación de los estilos de liderazgo mencionados precedentemente:

Visionario: Tiene una visión concreta de los objetivos y metas que son impartidas por la superioridad, con un marcado espíritu de compromiso y pertenencia; sus mayores fortalezas son la de valorar al buen empleado y retenerlo, maximizar la eficacia y la estrategia en el corto y largo plazo y posee un alto sentido igualitario en su gestión operativa, basada en su equipo de trabajo.

Democrático: Da la sensación de que se involucra con el personal a su cargo, lo que le permite conocer los pensamientos y las preocupaciones; tiene capacidad de gestionar conflictos y armonizar dificultades, potenciando la armonía del grupo.

Coaching: Posee un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización, es un gran motivador de su personal, fortaleciendo las relaciones entre el grupo y realiza formación continúa, es un verdadero tutor; logrando retener a los buenos empleados.

CAPITULO IV:

LIDERAZGO Y CAMBIO:

1. GESTIONAR EL CLIMA LABORAL, EL CAMBIO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL:

Administrar y Liderar no son sinónimos. Puede haber líderes de grupos sin pertenecer a estructura formal alguna o también que sólo sean administradores. Distinguir entre ambas permite comenzar con el estudio del liderazgo cuyo desarrollo y función germinará en la administración. El Liderazgo es parte indispensable de ésta última si lo que se requiere es una administración exitosa. La base para lograrlo es la existencia de funciones claras, cierto grado de discrecionalidad en las decisiones y de autoridad (no poder) para llevarlas a cabo. Todo lógicamente en función al cambio, ya que la simple permanencia en la ejecución de acciones sin intención de imprimirles otras direcciones no requiere Líderes, sino conductores de funciones que llevarán indefectiblemente a la organización a un estado de letargo.

2. LA NECESIDAD DEL CAMBIO PERMANENTE:

La necesidad de cambio continuo se relaciona directamente con la solución de conflictos, toda organización que no necesite generar nuevas visiones es porque permanece en la inalterabilidad de funciones y tareas y como se precisa, en un destino seguro a la inoperancia y el fracaso.

- Comprender y penetrar en las emociones de un equipo, gestionarlas y reencausarlas, es el rol distintivo del Líder para producir un terreno fértil para el cambio que se necesite, tanto en las tareas como así también en la oportunidad que se requieran. Una de las características de un buen líder, es aquel que sabe manejar sus propias emociones, sus logros dependen del modo en que el grupo trabaja, es por ello que decimos que en el triunfo de toda organización, está implícito el estado de ánimo de las personas que la lideran, conforme las personas del grupo trabajan mejor cuanto mejor se sienten, los estados de ánimos se contagian.
- Interiorizar que un Líder lo es siempre y cuando exista el grupo, es decir que para alcanzar las metas y los objetivos se necesitan del conjunto, no de la suma individual de cada uno sino del resultado global. Cada integrante del grupo puede

ser subalterno, pero en la búsqueda de resultados, son los socios con igual importancia funcional.

- Por ello el funcionamiento del equipo como tal-coordinado y con un horizonte común y claro para cada uno- es la piedra angular de la construcción que se pretende.
- Como todo colectivo integrado por individuos, cada uno posee sus propias motivaciones-o falta de éstas-emociones y estados de ánimo. Entenderlos y encauzarlos para que se alineen con las emociones del equipo contribuye a la siembra de los cambios que se requiere lograr. Es dable considerar que juntamente se deberá gestionar las emociones propias de mismo Líder en igual sentido.

3. MANTENIMIENTO DE UN BUEN CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN:

El mantenimiento de un buen clima laboral-indispensable para la cohesión del grupo-debe ser uno de los termómetros que indiquen cuán efectivo es el liderazgo en pos de que sean logrados los objetivos individuales- en un alto porcentaje- y grupales. Es dable mencionar, la necesidad imperiosa de la comunicación y su medio más generalizado es el diálogo hablado. El diálogo necesita siempre de dos o más interlocutores, pero por sobre todo que ambos se "escuchen" y lleven a un diálogo pertinente, constructivo y diseccionado. El dominio de dicho dialogo es una competencia personal y una herramienta de convivencia.

No se entiende otra forma de que un líder pueda coordinar acciones, tomar medidas, replantear desvíos; sino por medio de la comunicación. De allí la relación entre el buen clima laboral y la comunicación, ésta si es correctamente usada favorece el clima laboral.

El líder sabrá ir evaluando el clima de trabajo, tomando las medidas correctivas que sean necesarias, ya que un buen clima lleva hacia los objetivos y uno malo, destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, hastío y bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" se pueden utilizar sistemas de evaluación. Encuestas anónimas, observación directa, medición de logros, etc. Las Encuestas de Clima Laboral nos permiten conocer el sentir de los trabajadores en relación a la vida laboral, tales como: condiciones de trabajo, capacitación, desarrollo, compensaciones, compromiso, etc; los resultados obtenidos nos permiten tomar decisiones acerca de desviaciones negativas observadas o problemas detectados.

El primer organismo que propicio encuestas de clima laboral fue la Administración Federal de Ingresos Públicos, a partir del año 2005, con resultados satisfactorios.

Además podemos argumentar que el clima emocional en toda organización es muy importante y se ve reflejando en los resultados positivos planificados, esta determinado por el estado emocional y la gestión realizada por los líderes que influyen en forma directa en el sentimiento de los liderados y por ende en su rendimiento.

Se podría argumentar que para el ejercicio de un liderazgo de cambio se requieren dos componentes fundamentales:

- a. Una nueva visión de liderazgo, replanteando la redefinición de la función;
- b. Un protagonismo inmediato e insoslayable en la resolución de conflictos que el cambio genere.
- c. Los líderes emocionalmente inestables, no solo no logran los objetivos propuestos, sino que no canalizan positivamente sus emociones y provocan conflictos en el grupo, lo que produce la disonancia en el clima laboral.

Para ello debe partirse de algunas premisas como pasos sucesivos hacia el logro del liderazgo:

- a. Reflexionar sobre las tareas cotidianas y la visión de la realidad que pesa sobre el grupo: no solo es fundamental identificar las demandas externas que los cambios generan sino también en primer lugar analizar si la interpretación que se tiene de esa realidad es coherente. Faltando la perspectiva de los ajustes que resultan necesarios o teniendo una apreciación errada de los mismos, los esfuerzos que pudieran llevarse a cabo caerán indefectiblemente en acciones abstractas. El líder deberá por ende, como primera medida focalizar razonablemente la imagen que se tiene sobre la realidad para luego amalgamarlas con las tareas que llevan a cabo en forma periódica detectando aquellas situaciones que deban reformularse.
- b. Conocer las formas de coordinación del equipo y los resultados logrados. Cuales son las rutinas de trabajo, el flujo de tareas, responsabilidades y roles asignados a cada integrante debe ser el material primario sobre el cual efectuar un primer diagnóstico.

¿Qué actitud debe asumir el líder al conducir un equipo tanto en Administraciones Públicas como en Organizaciones Privadas? Se toma conciencia que la actitud del líder, ¿puede afectar la productividad de los empleados?

La actitud es la forma en que se miran las cosas mentalmente, por consiguiente resulta propio del líder como una actitud efectiva tener una mirada positiva, esto es ver lo bueno como bueno, lo regular como inicio de un cambio que necesita transitar y lo negativo como oportunidad de implementar tal cambio.

Esto implica también mantener las propias emociones y las motivaciones que reflejen en el lenguaje hablado y no hablado aquello que se pretende transmitir y lograr.

En todos los ámbitos organizacionales, ¿Qué ocurre cuando se produce un conflicto con algún integrante del grupo o con el grupo en su conjunto?

En primer lugar, se debe partir de cuestionar las creencias y costumbres arraigadas.

En segundo lugar, es la generación de ansiedad ante el estímulo y reacción consecuyente de la persona, reacciones que deben catalogarse como defensas para continuar con la forma dada y por lo tanto resistencia al cambio.

Estas defensas tienen dos formas claras: las ineficaces (actitud reactiva) o por otro lado las eficaces (actitud proactiva).

- ✓ Actitud Proactiva: Focalización de los recursos propios no utilizados, toma de conciencia, situación de responsabilidad, contacto con las propias emociones y las grupales. Steven Covey considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad que tiene el líder de liderar su propia vida; la proactividad no solo implica tomar iniciativas, sino asumir el riesgo y la responsabilidad de que las cosas ocurran, tomar decisiones del momento en que queremos realizar las cosas y como se van a hacer.
- ✓ Actitud Reactiva: negación al cambio o al menos al intento: "hacerlo diferente no va a dar resultados, yo no puedo hacer nada, la solución la tiene que dar la organización, no depende de mi, hago todo lo que puedo". Las personas reactivas construyen sus propias vidas emocionales en torno a las conductas de otros, haciendo que los defectos de las otras personas, las controlen.

4. EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO DEL LÍDER EN LAS RELACIONES LABORALES:

Los Líderes proactivos se caracterizan por lo siguiente:

1. Están permanentemente descubriendo nuevas oportunidades.
2. Anticipan y previenen conflictos en las relaciones de su entorno.
3. Se fijan objetivos enfocados en el cambio.
4. Son emprendedores, a pesar de las circunstancias y de los riesgos a asumir.
5. Hacen cosas diferentes todo el tiempo.
6. Son constantes y firmes en sus esfuerzos.
7. Logran los resultados planificados.

²⁰En el ámbito de la labor del líder se pueden descubrir que los 7 hábitos de Stephen R Covey, se encuentran implícitos en su accionar; los mismos están organizados en un modelo secuencial y progresivo.

Los tres primeros: Ser proactivo, Tener un fin en la mente y determinar primero lo primero; logran que el líder sea más independiente, tener más control sobre su propia vida, establecer prioridades, determinar un objetivo con disciplina y concentración; estos tres hábitos tienen implícito la gestión, planificación y fijación de metas; aunque es muy importante que el Líder posea la independencia en la acción; no obstante los hábitos cuarto, quinto y sexto – piense en ganar/ganar, procure primero comprender y después ser comprendido y la aplicación de la sinergia, hacen que la persona del líder se transformen en un ser más interdependiente, es decir tener la capacidad para gestionar los conflictos en su entorno, capacidad de comunicación, honestidad, capacidad para solucionar los problemas, para la toma de decisiones y por supuesto la creatividad; es decir estos hábitos propician la comunicación más eficaz, como solucionar problemas con los miembros del equipo.. Todos engloban la aptitud para solucionar los conflictos que ocurren en torno a las relaciones laborales, el don de escuchar a los demás, el desarrollo de la creatividad y el trabajo en grupo. Con relación al hábito séptimo-afíle la sierra- abarca el principio de la renovación, este hábito permite a las personas estar preparadas para enfrentar al mundo en cuatro áreas: física, socio- emocional, mental y espiritual y

²⁰ COVEY, Stephen, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Buenos Aires ,Ed.Paidós (2008).
COVEY, Stephen, “ El Líder Interior”, Buenos Aires, Ed. Paidós (2009).

lograr la paz, es decir la renovación implica la idoneidad técnica, equilibrio emocional, alcance en el trabajo.

Podemos inferir que conforme las actitudes del líder frente a un conflicto en las relaciones laborales ya sea grupo de líderes o equipo de trabajo, serán las consecuencias.

Rol Positivo: Se caracteriza por la persuasión, la conciliación y el apoyo a las personas a su cargo, frente a una situación conflictiva.

Rol Negativo: Deviene directamente al llamado "Mobbing" o Acoso Laboral.

5-LOS CONFLICTOS Y SUS CONSECUENCIAS EN LAS RELACIONES LABORALES:

En el presente acápite, se analizarán los conflictos que se producen desde el punto de vista de la conformación del grupo y la conformación de estos en función a la posibilidad concreta de trabajar tales conflictos.

El conflicto es toda aquella confrontación entre lo esperado y los hechos según acontecen, sea de acciones, tareas, valores, planificaciones, o un conjunto de algunas de ellas.

Lo más importante es la identificación del conflicto, la conciencia de su existencia y la diligencia en advertirlo y trabajarlo.

Un conflicto inadvertido o ignorado instalará insatisfacción, irascibilidad entre los miembros, apatía por los otros y los desafíos del grupo, aislamiento y en el peor de los casos sentimientos de satisfacción ante fracasos del grupo que no le puedan ser atribuidos al miembro. La consecuencia inmediata es la disminución de la eficiencia, productividad y logros.

Por otro lado la identificación y aceptación del problema por parte del líder permitirá la aceptación de la existencia del mismo por parte del grupo y su natural inclinación a resolverlo.

Se puede dar la situación extrema, que el conflicto sea entre la persona del líder, originado por su propia conducta o personalidad, frente a un miembro de su grupo o el conjunto que lo conforma. ¿Cómo identificar el abuso emocional del líder, en esta situación, hacia la persona del liderado; como evitar ser manipulado o agredido en forma

hostil por el líder?. Es una misión difícil ya que debemos partir de la premisa de "Si no se enfrenta el problema, el problema te enfrenta a ti"; lo cual implica desterrar primero, el "Miedo", que es un estado emocional, que propicia la persona del líder para crear un estado de incertidumbre, de parálisis, de pánico; con el fin de ejercer el poder y lograr el sometimiento del liderado.

Algunas referencias de estas personalidades manipuladoras y hostiles, son: Jamás saben reconocer sus errores, no poseen empatía, no aceptan críticas por parte del grupo, no consideran las necesidades del equipo ni los deseos de los miembros en forma individual, sus demandas son imperativas, logrando sus fines a merced del resto del grupo, amén de ello son impredecibles, nunca se sabe que es lo que les enfurece y como será su accionar, acusan a las personas más vulnerables de sus defectos o errores, y en algunos casos, seducen a la víctima a través de una imagen protectora o paternalista.

CAPITULO V

CONSECUENCIAS MOTIVADAS POR LA PERSONALIDAD O CONDUCTA DEL LIDER –ACOSO LABORAL.

1. ACOSO LABORAL O MOBBING²¹-INTRODUCCION:

Los líderes deberían tener la aptitud de ejercer su función de cambio en el cambio, tarea de por sí, desafiante. Uno de los flagelos, de todos los tiempos, pero que en el actual, cobra mayor preponderancia, es el ACOSO LABORAL O MOBBING.

La violencia moral es ejercida mediante el ataque a la persona del trabajador y su trabajo, generalmente por el jefe o empleador, en algunas situaciones junto a los compañeros del grupo, que son testigos en forma pasiva, de la violencia psicológica. Este tipo de violencia conlleva consecuencias dañinas para la salud del trabajador, como es el caso de stress, depresión, que traen aparejado situaciones diversas para la victima, como resistencia a asistir al trabajo, desvalorización personal, conflictos familiares, con recurrentes recaídas físicas y psíquicas.

El líder juega un rol preponderante en el destrabe de este tipo de conflictos, dado que en muchos casos es el victimario y en otros es el conciliador entre las partes, buscando la armonía y proponiendo soluciones correctivas para lograr el entendimiento.

2. ²²ACOSO LABORAL-DEFINICION:

“Es toda conducta abusiva que atenta por su repetición o sistematización, contra la dignidad o integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”.

Es la acción de la persona del perseguidor (hostigador-victimario, acosador) o perseguidores, con el fin de producir daño, temor en el trabajador, mediante acciones negativas y hostiles en el trabajo, los cuales pueden ser llevados a cabo por parte de superiores, subalternos o compañeros, de manera persistente y recurrente, durante un

²¹ LUQUE Myriam S.-“Acoso Laboral o Mobbing”-ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional -Nº 286-JUNIO /2009.

²² RUBIO, Valentín-”Aspectos esenciales del acoso laboral.” -ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional -Nº 291-NOVIEMBRE/ 2009.

período prolongado, tendientes a la desvinculación del trabajador de la organización o con el fin de satisfacción de conductas maliciosas por parte del acosador.

No siempre tiene como finalidad la desvinculación de la víctima del puesto de trabajo; puede ser realizado con el objeto de producir daño o por convicciones discriminatorias vinculadas con la imagen requerida por los gerentes de las organizaciones, no acordes a las características presentadas por el trabajador.

El acoso profesional se refiere a la humillación hacia la personal del hostigado, mientras que el acoso moral, es la falta de respeto. El acoso es una violencia que se realiza en pequeñas proporciones, que en forma acumulativa constituyen la violencia, que es muy destructiva.

Heinz Leymann, en la década de los 80 investigó este fenómeno y fue el primero en utilizar el término "mobbing" que en lengua inglesa significa "acosar, hostigar".

En el 2001, la Comisión Europea lo definió como "...Un comportamiento negativo entre superiores e inferiores jerárquicos o entre compañeros, por el cual la víctima es objeto de acoso, durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, con el objeto de hacerle el vacío. Se trata de una presión laboral intensa y responde a un plan, se produce durante un cierto tiempo, con comportamientos recurrentes.

²³PIÑUEL, Iñáqui, según este profesor español, el acoso laboral tiene como fin, una serie de acciones negativas (intimidar, amenazar, consumir emocional e intelectualmente a la víctima) con el objeto de atemorizar a la persona hostigada, para eliminarla de la organización o para satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que tiene este tipo de personalidad (hostigador o victimario) para canalizar una serie de impulsos psicopáticas.

²⁴3. PARTES QUE FORMAN CONFORMAN EL ACOSO LABORAL:

En este tipo de síndrome desde el punto de vista psico-social existen dos elementos, en los que se desarrolla:

1-La existencia de una persona que asume el rol de perseguidor, victimario; con un potencial de conocimientos, carisma, inteligencia, capaz de actuar para movilizar

²³ PIÑUEL, Iñáqui: "Mobbing manual de autoayuda" Ed.Aguilar-madrid-2003

²⁴. LUQUE Myriam S. Acoso Laboral o Mobbing-ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional -Nº 286-JUNIO 2009.

las dinámicas grupales de acoso, con una personalidad que le permite sostener la razón y justicia de su acción destructiva.

Se trata de un trastorno de personalidad que se identifica con conductas de ansiedad, envidia hacia la excelencia ajena, que procura destruir con todos los medios a su alcance.

2-Se involucra con la acción del resto del grupo, caracterizada por la colaboración y permisividad. La persecución moral y psicológica se lleva a cabo en un todo de silencio e inhibición de los observadores, que aunque conscientes de la situación, no intervienen, ya sea por complicidad implícita con el victimario o por temor de ser ellos mismos los próximos.

Puede ocurrir que algunos individuos aprovechen esta situación para eliminar de sus filas a un competidor más calificado.

254. TIPOS DE ACCIONES DE VIOLENCIA EN EL AMBITO LABORAL.

a-De pertenencia: son las acciones típicas de discriminación, ya sea por la condición de género, o la orientación religiosa, sexual, ideológica, situación social, etc.

b- Objetivas: Abuso de poder ejercido por el personal jerárquico que ostenta la función de mando, aunque también pueden ser acosadores los compañeros o subalternos; el acoso puede tener la forma de acoso descendente, horizontal o ascendente. Amén de ello, las acciones pueden ejercerse en forma activa por comisión o en forma pasiva por omisión.

26 SUBTIPOS de MOBBING:

- a- Bassing: El acoso es ejercido por el jefe sobre uno o más subordinados.
- b- Vertical: El acoso es realizado por uno o más subordinados sobre el jefe, o sobre otros jerárquicamente inferiores.
- c- Horizontal: El acoso es realizado por unos empleados sobre otros de igual rango o jerarquía.

²⁵ LUQUE Myriam S.-" Acoso Laboral o Mobbing"-ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional -Nº 286-JUNIO 2009.

²⁶ DIAZ Bibiana-MARTINEZ ZABALIA, Máximo-"Acoso Moral en el ámbito del empleo público" ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional -Nº 291-NOVIEMBRE DE 2009.

5. ²⁷TIPOS DE ACOSOS LABORALES CONFORME LA TEMPORARIEDAD:

5.1. ACOSO OCASIONAL: Es el que se produce por temporadas, es puntual, directo a la persona de la víctima y es directamente proporcional al estrés existente en el ámbito del trabajo.

Es originado en la canalización de las frustraciones, envidias, por parte del victimario hacia la víctima, originado por un mecanismo inconsciente, la persona del victimario condena a la víctima de sus propias incapacidades, limitaciones, etc.

5.2. ACOSO PERMANENTE: Es aquél que se prolonga en el tiempo. Tiene su nivel de ocurrencia por parte de un empleado con un cargo jerárquico hacia otro de menor jerarquía. Lo puntual es que siempre se da la existencia de una víctima y un victimario, cuyas personalidades se encastran a la perfección, en muchas ocasiones utilizando vulnerabilidades o debilidades de la víctima que el victimario conoce a priori y entonces produce su manipulación en forma directa.

²⁸6. DESCRIPCION DE MANIOBRAS O COMPORTAMIENTOS GENERALMENTE UTILIZADOS PARA EL ACOSO LABORAL DE SUS VICTIMAS:

- Someterle a acusaciones sin permitir su defensa.
- Incomunicar a la persona del resto del grupo de trabajo.
- Desconsiderar su trabajo, tergiversar sus actividades y comentarios.
- Desacreditar su rendimiento, impedir el ejercicio de sus funciones, ocultar sus logros, exagerar fuera de contextos, errores o fallas (reales o aparentes).
- Presión constante, comprometiendo su salud física y psíquica, que pueden llegar a alteraciones depresivas, psicosomáticas, y actos de escape tales como renuncia brusca al puesto de trabajo o al suicidio.
- Avasallar a la víctima cuando esta sola.
- Asignarle objetivos con plazos imposibles de cumplir y tareas inacabables en dicho tiempo.
- Amenazar a la víctima de manera continua, sola preferentemente.
- Sobrecargar a la víctima con mucho trabajo (escrito lleno).

²⁷ LUQUE Myriam S. Acoso Laboral o Mobbing-ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional - N° 286-JUNIO 2009.

²⁸ LUQUE Myriam S. Acoso Laboral o Mobbing-ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional - N° 286-JUNIO 2009.

- No asignarle ninguna tarea (escritorio vacío).
- Quitarle funciones y tareas de responsabilidad claves, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin importancia.
- Modificar sin decir nada al trabajador las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Retener información clave para el trabajo para inducirla al error y luego castigarla por negligencia.
- Controlar en forma malintencionada su trabajo a los fines de encontrar fallas o errores para poder sancionarla.
- Impedir el desarrollo de la carrera profesional entorpeciendo el acceso a capacitación, etc.
- Ridiculizar su trabajo ante los demás trabajadores, menoscabando sus ideas.
- Invasión de la privacidad del acosado interviniendo su correo, revisando sus papeles, cajones, escritorios, armarios, etc.
- Destruir, sustraer elementos necesarios para el trabajo de la víctima.
- Exigir la complicidad de compañeros de trabajo a participar de cualquiera de las acciones mencionadas, ya sea por el abuso de poder, coacción o intimidación.

A las maniobras mencionadas precedentemente las podemos sintetizar en 4 mecanismos de manipulación.

7. MECANISMOS DE MANIPULACION PARA EL EJERCICIO DEL ACOSO LABORAL:

El mismo se ejerce a través de cuatro mecanismos:

1-Manipulación de la Comunicación de la víctima: Se ejerce a través del ocultamiento de la información referente al puesto de trabajo, funciones y responsabilidades; la cantidad, calidad y plazos de trabajos a realizar; con el objetivo de entorpecer la gestión diaria y producir retardos en las tareas, críticas, y por ende culminando en ocasiones con sanciones disciplinarias y en otros casos, con hostigamientos verbales, falta de comunicación o desplantes, etc

2-Manipulación de la Reputación de la víctima: Se realiza mediante el menoscabo de la persona de la víctima, con comentarios injuriosos, ridiculizaciones, en detrimento de la personalidad y del buen nombre del acosado.

3-Manipulación del Trabajo de la víctima: Se produce cuando se le asigna a la víctima exceso de trabajo, para ser cumplidos en tiempos exiguos, el llamado "escritorio lleno" o en otras situaciones, se le asignan trabajos rutinarios o sin importancia, o directamente no se le propicia trabajo (escritorio vacío); se imparten ordenes contradictorias o ajenas a la moral.

4-Manipulación de las Contraprestaciones Laborales: Se le otorga un salario que no se condice con la actividad realizada o el puesto de trabajo asignado; discriminación en el respeto, jerarquía, etc.

8. FASES EN LAS QUE SE DESARROLLA EL ACOSO LABORAL:

- ✓ FASE INICIAL: Es la etapa de la seducción a la víctima, donde el líder despliega todas sus habilidades, inteligencia y capacidades para atraer, motivar y cautivar a la víctima; sin demostrar un atisbo de intención de acoso.
- ✓ FASE DE CONFLICTO: Se inicia con un conflicto que actúa como disparador, y este sería la prima fase; pero como un acto de rutina dentro de la relación de trabajo que se da en forma normal dentro de una organización. Lo característico del acoso laboral, es que el conflicto no tiene límites, comienza y no se sabe cuando finaliza, es una progresión de conflictos; se da la existencia de roces, disputas manifiestas, si bien estos inconvenientes admiten solución; en su defecto, se produce un efecto multiplicador, agudizándose y se inicia el problema, denigrando, mancillando al acosado e instalando el conflicto entre las partes.
- ✓ FASE DE MOBBING: En esta fase ya se trasciende a la persona de la víctima, comienza a incorporarse el entorno y se producen conductas por parte del victimario directas de hostigamiento, calumnias, tratando de apartar socialmente a la víctima; siempre los actos son en forma silenciosa, sin dejar huellas, tratando de situar a la víctima en un rol protagónico de culpa, para que se sienta merecedora de lo que le está ocurriendo, la misma no puede creer lo que le está sucediendo, negando en ocasiones su situación frente al entorno, no solicitando ayuda de sus pares o compañeros o de algún facultativo, por temor a ser considerado fabulador o inestable emocional.
- ✓ FASE DE INTERVENCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: En esta etapa el conflicto instalado trasciende los límites del entorno que lo creó; intervienen las Jefaturas Superiores o la Dirección de la Organización mediante el área de Recursos

Humanos. Puede ocurrir dos situaciones; una favorable en la que se resuelve la situación, mediante la rotación de la víctima a otras áreas y sanciones disciplinarias a la persona del acosador, a lo efectos de que no se repitan este tipo de conductas; en otros casos se la sitúa a la víctima como un "problema a resolver", reparando en sus características individuales, pero tergiversadas y manipuladas, se realiza una investigación somera y se asume los procesos de hostigamiento como ciertos, la empresa se inserta al entorno que acosa activa o pasivamente, profundizándose el proceso, y llegando a que la víctima sea la que determine y solucione su propio destino, solicitando la renuncia a su puesto de trabajo, en detrimento de su rango y situación económica; con el propósito de lograr la paz, por lo contrario, se dan situaciones en las que las víctimas deben dejar su trabajo o trasladarse a otras ciudades, para evitar la continuidad del hostigamiento.

- ✓ FASE DE SOLICITUD DE AYUDA: Esta etapa puede no ocurrir, en caso de producirse, es cuando la víctima solicita ayuda a los delegados, superiores jerárquicos de la organización, facultativos en medicina laboral.

Por lo general se solicita asistencia psicológica o psiquiátrica; el riesgo que se corre, es que el profesional analice la situación personal de la víctima sin considerar la situación social imperante en el entorno laboral, y culmine diagnosticando en forma errónea; por ejemplo: "Dadas las características del cuadro se puede diagnosticar como un trastorno de adaptación con sintomatología ansiosa de evolución aguda con posible origen laboral, requiriendo tratamiento y seguimiento" , con licencia laboral; lo que precipita en forma inmediata a la siguiente etapa del mobbing.

- ✓ FASE DE MARGINACION DE LA VIDA LABORAL: La víctima abandona el puesto de trabajo luego de licencias continuas y hasta licencias sin goce de sueldo, la víctima no soporta ni siquiera pasar por frente del trabajo; se culmina con la renuncia, la jubilación anticipada.

9. EFECTOS QUE PRODUCE EL ACOSO LABORAL:

La víctima de acoso laboral, pueden llegar a padecer una serie de problemas psicológicos y físicos, originados en el daño que reciben en forma permanente y periódica, ellos son, entre otros:

- a- Consecuencias Cognoscitivas: Dificultades en la concentración, pérdida de memoria, apatía, irritabilidad.
- b- Consecuencias de estrés: Dolores abdominales, de estomago, colón irritable, arritmias cardíacas, taquicardias, hipertensión arterial, náuseas, vómitos, inapetencia, crisis de llanto, nerviosismo, insomnio, fatiga crónica, desmayos, temblores, etc.
- c- Cansancio y debilidad: fatiga crónica, desmayos, temblores.
- d- Patologías crónicas motivadas por el estrés: Fibromialgia, lumbalgia, etc.

10. SUJETOS VICTIMAS DE MOBBING:

Generalmente la experiencia nos indica que el sector más vulnerable para el acoso o "mobbing", son la siguiente población: Trabajadores de ambos sexo recién incorporados a una organización, trabajadores altamente calificados ya sea por sus capacidades profesionales o desempeño laboral excelente, trabajadores de edad próxima a la jubilación, mujeres en situación económica muy precaria, etc.

²⁹11. MARCO LEGAL:

Las personas que son víctimas de acoso laboral padecen situaciones que menoscaban su dignidad, su libertad, su derecho a la salud, a igualdad de trato, etc; con lo que no solo debe considerarse la legislación laboral sino que debe tomarse como referencia la normativa siguiente:

I. ³⁰CONSTITUCION NACIONAL:

- Artículo 14 bis: El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagados;

²⁹ DOBARRO, Viviana: "La violencia en las relaciones laborales y el avasallamiento de la dignidad humana-"Ed. Errepar-Primera parte.

³⁰ CONSTITUCION DE LA NACION ARGENTINA –Santa Fe- Paraná-1994. COGTAL Cooperativa obrera Gráfica-Buenos Aires –diciembre de 2009

retribución justa, salario mínimo vital y móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial.

Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo, recurrir a la conciliación y al arbitraje, el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo. El estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administrados por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.

- Artículo 16: La nación Argentina no admite prerrogativas de sangre ni de nacimiento; no hay en ella fueros personales ni títulos de nobleza. Todos sus habitantes son iguales ante la ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad. La igualdad es la base del impuesto y de las cargas públicas.
- Artículo 19: Las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública, ni perjudiquen a un tercero, están solo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados. Ningún habitante de la Nación será obligado a hacer lo que no manda la ley, ni privado de lo que ella no prohíbe.
- Artículo 33: Las declaraciones, derechos y garantías que enumera la Constitución, no serán entendidos como negación de otros derechos y garantías no enumerados, pero que nacen del principio de la soberanía del pueblo y de la forma republicana de gobierno.

II. INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE ARRAIGO CONSTITUCIONAL:

- Artículos 2, 5 y 12 de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre.
- Artículos 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 12, 16 y 23 de la Declaración Universal de derechos Humanos.
- Artículos 1, 3, 5, 6, 8, 12, 13, 16, 17, 23, 24, y 25 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos.
- Artículos 2, 3, 6 y 7 del Pacto Internacional de derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- Artículos 2, 3, 7, 8, 10, 14, 16, 24, y 26 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- LA Convención contra la Eliminación de todas las Forma de Discriminación contra la Mujer, artículos 1, 5 y 11.
- Artículos 1 y 2 de la Convención sobre los Derechos del Niño.

III. INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DEL DERECHO INTERNACIONAL DEL TRABAJO:

- El párrafo II, apartado a), y párrafo III del apartado j), del Anexo de la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo.
- El Convenio 100 (igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina, por un trabajo igual) y la Recomendación 90.
- El Convenio y la Recomendación 111 (discriminación en materia de empleo)
- El Convenio 55 (Seguridad y salud de los trabajadores).

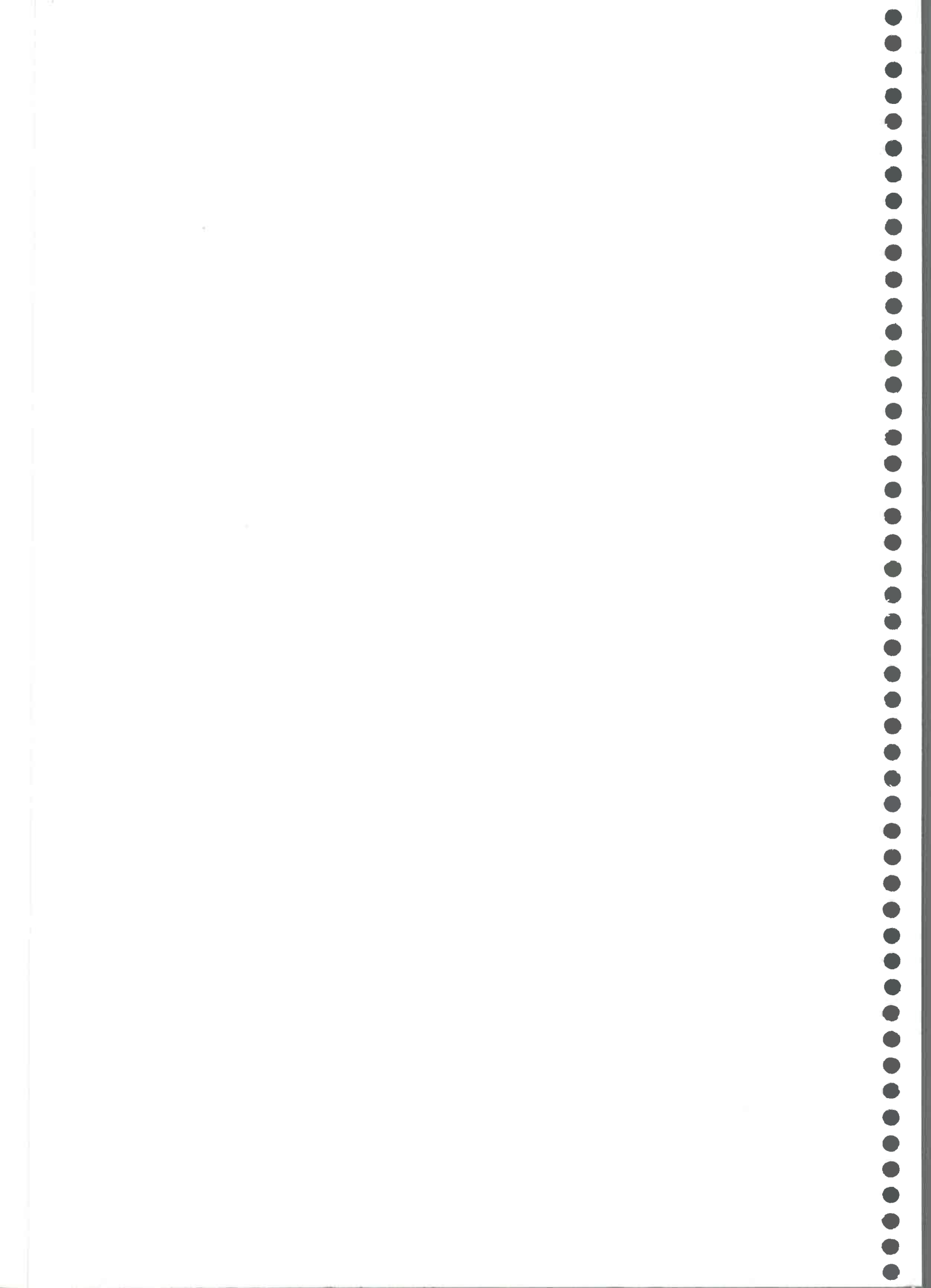
IV. INSTRUMENTOS INHERENTES A LA MUJER Y A LOS DISCAPACITADOS:

- La Convención de Belem Do Para, que se refiere a la violencia domestica y a la realizada en el ámbito del trabajo, ratificada por la Ley 24632 (09/04/1996).
- La Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con discapacidad- Guatemala 08/06/1999, ratificada por Ley 25280.

V. LEY 20744 (t.o.1976) con las modificaciones de la ley 26341. Normas reglamentarias y complementarias. REGIMEN DE CONTRATO DE TRABAJO:

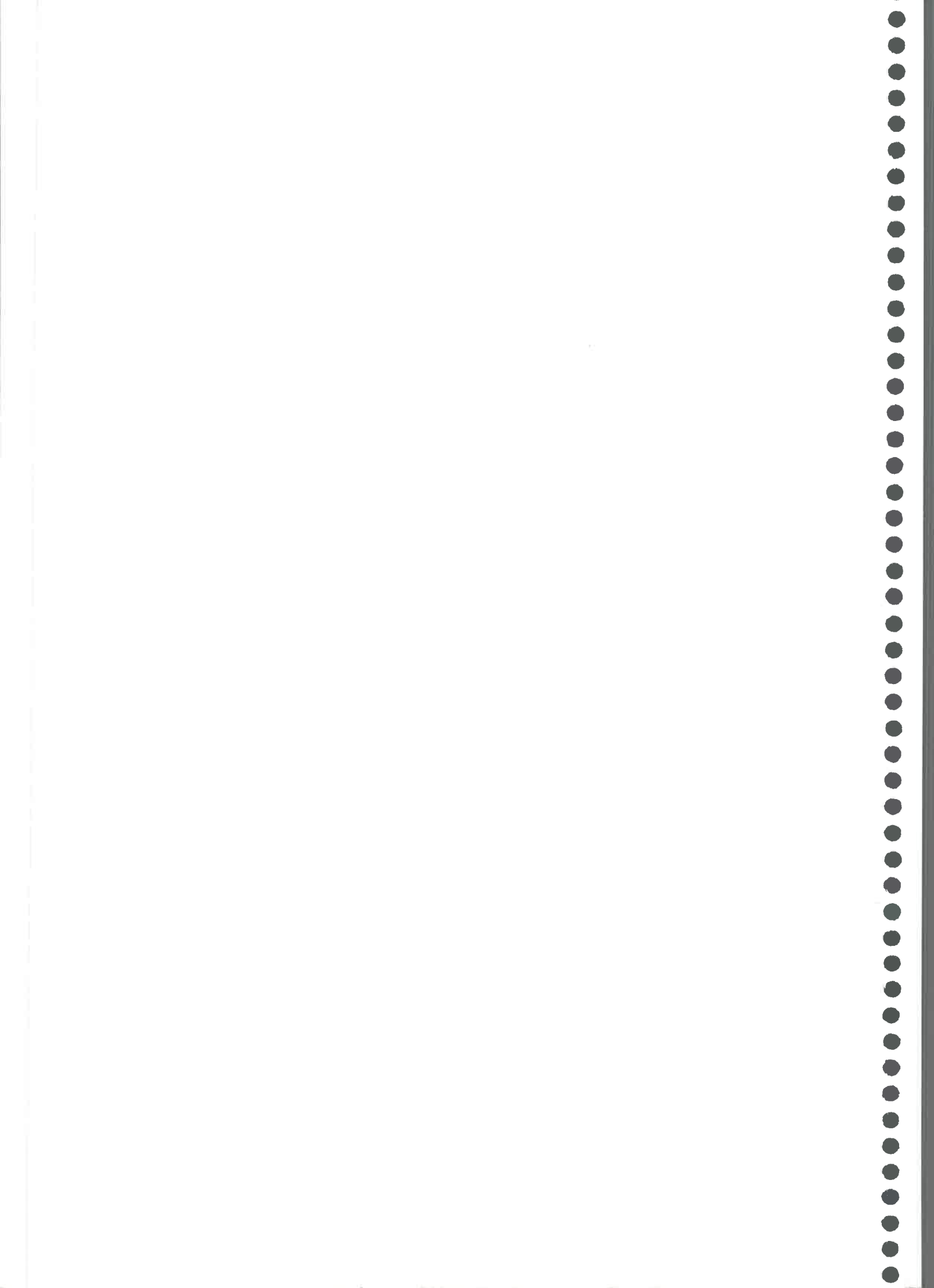
- Artículo 4: Concepto de Trabajo: Constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste a favor de quien tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley.
- Artículo 62: Obligación genérica de las partes. Las partes están obligadas, activa y pasivamente, no sólo a lo que resulta expresamente de los términos del contrato, sino a todos aquellos comportamientos que sean consecuencia del mismo, resulten de esta ley, de los estatutos profesionales o convenciones colectivas de trabajo, apreciados con criterio de colaboración y solidaridad.
- Artículo 63: Principio de la buena fe: Las partes están obligadas a obrar de buena fe, ajustando su conducta a lo que es propio de un buen empleador y de un buen trabajador, tanto al celebrar, ejecutar o extinguir el contrato o relación de trabajo.
- Artículo 64: Facultad de organización: El empleador tiene facultades suficientes para organizar económica y técnicamente la empresa, explotación o establecimiento.
- Artículo 65: Facultad de dirección: Las facultades de dirección que asisten al empleador deberán ejercitarse con carácter funcional, atendiendo a los fines de la empresa, a las exigencias de la producción, sin perjuicio de la preservación y mejora de los derechos personales y patrimoniales del trabajador.
- ³¹Artículo 66: Facultad de modificar las formas y modalidades del trabajo: El empleador está facultado para introducir todos aquellos cambios relativos a la forma y modalidades de la prestación del trabajo, en tanto esos cambios no importen un ejercicio irrazonable de esa facultad, ni alteren modalidades esenciales del contrato, ni causen perjuicio material ni moral al trabajador.

³¹ Texto según el artículo. 1 de la ley 26088 (BO:24/04/2006)



- Artículo 68: Modalidades de su ejercicio: El empleador, en todos los casos, deberá ejercitar las facultades que le están conferidas en los artículos anteriores, así como la de disponer suspensiones por razones económicas, en los límites y con arreglo a las condiciones fijadas por la ley, los estatutos profesionales, las convenciones colectivas de trabajo, los consejos de empresa y, si los hubiere, los reglamentos internos que éstos dictaren. Siempre se cuidará de satisfacer las exigencias de la organización del trabajo en la empresa y el respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales, excluyendo toda forma de abuso del derecho.
- Artículo 75: Deber de seguridad:
 - 1- El empleador está obligado a observar las normas legales sobre higiene y seguridad en el trabajo, y a hacer observar las pausas y limitaciones a la duración del trabajo establecidas en el ordenamiento legal.
 - 2- Los daños que sufra el trabajador como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones del apartado anterior, se regirán por las normas que regulan la reparación de los daños provocados por accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales, dando lugar únicamente a las prestaciones en ellas establecidas.
- Artículo 78: Deber de ocupación: El empleador deberá garantizar al trabajador ocupación efectiva, de acuerdo a su calificación o categoría profesional, salvo que el incumplimiento responda a motivos fundados que impidan la satisfacción del deber. Si el trabajador fuese destinado a tareas superiores, distintas de aquellas para las que fue contratado, tendrá derecho a percibir la remuneración correspondiente por el tiempo de su desempeño, si la asignación fuese de carácter transitorio.

Se reputarán las nuevas tareas o funciones como definitivas si desaparecieran las causas que dieron lugar a la suplencia y el trabajador continuase en su desempeño o transcurrieran los plazos que se fijen al



efecto en los estatutos profesionales o las convenciones colectivas de trabajo.

- Artículo 81: Igualdad de trato: El empleador debe dispensar a todos los trabajadores igual trato en identidad de situaciones. Se considerará que existe trato desigual cuando se produzcan discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o raza, pero no cuando el diferente tratamiento responda a principios de bien común, como el que se sustente en la mayor eficacia, laboriosidad o contracción a sus tareas por parte del trabajador.
- Artículo 172: Prohibición de trato discriminatorio: La mujer podrá celebrar toda clase de contrato de trabajo, no pudiendo consagrarse por las convenciones colectivas de trabajo, o reglamentaciones autorizadas, ningún tipo de discriminación en su empleo fundada en el sexo o estado civil de la misma, aunque este último se altere en el curso de la relación laboral. En las convenciones colectivas o tarifas de salario que se elaboren se garantizará la plena observancia del principio de igualdad de retribución por trabajo de igual valor.
- Artículo 242: Justa causa: Una de las partes podrá hacer denuncia del contrato de trabajo en caso de inobservancia por parte de la otra de las obligaciones resultantes del mismo que configuren injuria y que, por su gravedad, no consienta la prosecución de la relación. La valoración deberá ser hecha prudencialmente por los jueces, teniendo en consideración el carácter de las relaciones que resulta de un contrato de trabajo, según lo dispuesto en la presente ley, y las modalidades y circunstancias personales en cada caso.

VI. LEY 24557 (RIESGOS DEL TRABAJO): ES MUY LIMITADA PROTECCIÓN QUE TIENE ESTA LEY FRENTE A LAS CONSECUENCIAS DEL ACOSO LABORAL.

VII. LEY 23592- ANTIDISCRIMINACIÓN: ARTÍCULO 1: SE CONSIDERAN LOS ACTOS U OMISIONES GENERADAS POR CAUSA DE: GENERO, RAZA, IDEOLOGÍA, RELIGIÓN, NACIONALIDAD; ETC.



VIII. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL: DECRETO 214/2006: HOMOLOGA EL CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO, INCORPORANDO LA FIGURA DEL "ACOSO PSICOLÓGICO O MORAL", EN ESPECIAL EL ARTÍCULO 124 QUE PERSIGUE LA ERRADICACIÓN DE LA VIOLENCIA LABORAL.

IX. CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO- AFIP. LAUDO 15/91-Artículo 6º-y) VELAR POR EL BUEN CLIMA LABORAL.; Artículo 8 -c) PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES-ACCIONES DE PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN.,

³²El impacto en la sociedad que produce el "mobbing", en relación a la reinserción del trabajador en el ámbito laboral, el menoscabo de la integridad; crean la necesidad de arbitrar una protección específica en este tema que sancione con mayor impacto a la persona que produce el acoso laboral o promueve esta manera de discriminación laboral. En 1998 se pronunció la Organización Internacional del Trabajo, sobre esta circunstancia que acontece en el ámbito del trabajo, mediante el documento "Violence at work", aconsejando tomar medidas preventivas, específicas y múltiples; produciendo el análisis de estos casos y adopción de medidas en el derecho comparado. No obstante, aún no se cuenta con medidas normativas de regulación, un análisis de las situaciones de acoso y medidas estratégicas para combatirlos, son imprescindibles para que el principio de igualdad de trato sea realidad.

12. ³³COMO SE PRUEBA EL ACOSO LABORAL O MOBBING:

La mayoría de los autores coinciden que es muy difícil de probar el acoso laboral, dado que este tipo de violencia se realiza en forma silenciosa, cautelosa, sagaz, mal intencionada; en cambio para el autor ³⁴González Pondal Tomás, es factible su probanza, dado que considera que este tipo de daño perpetrado por una persona (victimaria) hacia otra (víctima), es realizada en un ambiente de clima laboral negativo, con impropiedades,

³² ONAINDIA, José Miguel-"La Protección frente al acoso laboral"- ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional -Nº 269-ENERO / 2008.

³³ LUQUE Myriam S.- "Acoso Laboral o Mobbing"-ERREPAR-Doctrina Laboral y Previsional -Nº 286-JUNIO 2009.

³⁴GONZÁLEZ PONDAL, Tomás: "Mobbing o acoso psicológico- El Yunque Sonoro- La Ley.



insultos, amenazas , habitualmente en presencia del resto de los compañeros del ámbito laboral .

³⁵Alicia Landin, considera que es necesario comprobar la existencia de un perjuicio psíquico o moral a la persona del trabajador, o se ha abandonado del deber de protección hacia el trabajador.

³⁶Parés Soliva, Marina, se refiere a la necesidad de probar el acoso laboral, mediante la ejecución de pericias: Pericia Médica, mediante la cual se podrán detectar los síntomas físicos de las alteraciones psicosomáticas; Pericia Psicológica: que determinará las alteraciones emocionales y la Pericia Social, que se basa en testimoniales a personas vinculadas con la persona hostigada dentro del ámbito laboral, en indicios, pruebas colectadas, etc; mediante la cual se podrá constatar que tipo de acoso y en que fase del mismo se encuentra.

Es dable destacar que el "mobbing" no necesariamente produce daño psicológico, pero siempre genera daño moral, al diferenciar el daño psicológico del moral; se destacan sus claras diferencias: El Daño Psicológico: para su ocurrencia es necesario que se produzca una patología y debe ser constatada, ³⁷ este tipo de daño es un trastorno emocional que no ha sido pasajero y que deja secuelas a veces incapacitantes; es que la práctica laboral no solo nos permite lograr nuestro sustento, sino que fortalece nuestro estado psíquico; por lo que cuando se ve vulnerado, produce consecuencias de disminución de autoestima lo que genera depresión, con consecuentes secuelas negativas; respecto al Daño Moral, la jurisprudencia se refiere a la disminución de los bienes inmateriales cuyo valor es fundamental en la vida de una persona, tales como la tranquilidad de espíritu, la paz, la integridad, etc, lo que no es necesario realizar un peritaje para su constatación. El Daño Moral, se refiere al menoscabo de orden espiritual, de un dolor sufrido, y en relación a la naturaleza jurídica, mientras buena parte de la Doctrina considera que posee naturaleza reparatoria, otra parte entiende que se trata de una sanción ejemplar.

Es necesario considerar que las pruebas testimoniales suelen ser las más prácticas para probar esta situación de "mobbing", no obstante en la práctica es difícil obtener testimonios de los compañeros, dado que sigue existiendo el vínculo laboral del grupo con la persona que tiene las calidad de victimaria, por lo que no existe objetividad y la

³⁵ LANDIN, Alicia:" Elementos para la prueba del acoso laboral en el trabajo".EIDial.

³⁶ PAREZ SOLIVA, Marina: "Mobbing: Detección del acosador a través del lenguaje"-www.acosomoral.org.

³⁷ FERREIROS, Estela M-"El daño psíquico y el daño moral. Sus notorias diferencias"-Nº 284 (ABRIL /2009-ERREPAR) DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL



imparcialidad se ve condicionada. La actitud del hostigador es principio de prueba, ya que sus manifestaciones ocultan rastros que determinan acciones de violencia, se advierte además en los testigos que generalmente subestiman situaciones de acoso por parte del victimario, ya sea por temor a la pérdida del empleo o por situaciones de sometimiento.

El principio de la carga de la prueba, recae sobre la parte que tiene mayores elementos para demostrar la situación y llegar a la verdad material u objetiva.

Los indicios y las presunciones son muy importantes a fin de probar la existencia de "mobbing"; el artículo 163 inciso 5), CPCC: "las presunciones no establecidas por ley constituirán prueba cuando se funden en hechos reales y probados y cuando por su número, precisión, gravedad y concordancia produjeren, convicción según la naturaleza del juicio, de conformidad con las reglas de la sana crítica".

³⁸Podemos inferir que es la persona del empleador el que debe probar o acreditar que su accionar tiene causas reales absolutamente extrañas a la invocada vulneración de los derechos fundamentales, así como también que aquellas fueron reales para determinar su accionar; único medio para destruir la apariencia dañosa de los indicios; eliminando toda sospecha de que se ocultó la lesión de un derecho fundamental del trabajador.

13. TRATAMIENTO DOCTRINARIO Y JURISPRUDENCIAL:

³⁹El tratamiento de la Doctrina y de la Jurisprudencia en relación a este tema, en los últimos años ha sido muy positivo; han posibilitado que los supuestos de violencia laboral-acoso psicológico y sexual- en ausencia de una ley específica; hayan sido admitidos, como a) causal de despido- artículos 242 y 245 de la Ley de Contrato de Trabajo, b) como un acto de discriminación, cuando los hechos son probados y c) como un infortunio, resultado del riesgo relacionado con el puesto de trabajo en el ámbito laboral. Es la naturaleza del daño causado por la violencia laboral realizada lo que ha generado una reparación especial por encima de la prevista en el artículo 245 de la Ley de Contrato de Trabajo.

³⁸ DIAZ Bibiana- MARTINEZ ZAVALIA Máximo- " Acoso Moral en el ámbito del empleo Público" -Nº 291 (NOVIEMBRE /2009-ERREPAR) DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL.

³⁹ RUBIO, Valentín- "Aspectos esenciales del acoso Laboral"- Nº 291 (NOVIEMBRE /2009-ERREPAR) DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL.



Aún cuando las situaciones de acoso laboral, involucren en forma directa a la persona del empleador, quedará expuesta la no observancia de los deberes impuestos por la Ley de Contrato de Trabajo, específicamente en sus artículos 62 y 63.

(Carcavallo, Esteban: "Acoso psicológico. Vías de reparación de sus secuelas en la salud del trabajador"- DJ -20/08/2008-T.2008-II-1065).

En el supuesto que el empleador no diera ocupación efectiva al trabajador en el puesto de trabajo que le correspondiere, de acuerdo a su calificación profesional, como forma de acoso laboral, estaría infringiendo el artículo 78 de la LCT (Deber de Ocupación) y si realizara conductas discriminatorias en contra del empleado, se encontraría incumpliendo la Ley de Contrato de Trabajo, o en su caso el artículo 11 de la Ley 25013.

En relación a los incumplimientos por parte del empleador, utilizando el móvil del acoso laboral, el empleado tiene distintas posibilidades: 1-Plantear el cese de conductas hostigantes, tanto por vía extrajudicial como por la vía judicial, estando prevista en forma expresa para los actos discriminatorios (artículo. 1, Ley 23592). También es posible suspender la prestación laboral por parte del empleado, (artículos 510 y 1201 del Código Civil), en este caso el trabajador amparado en el deber de buena fe (artículo 63 de la Ley de Contrato de Trabajo), deberá notificarle al empleador que su no concurrencia al trabajo se debe a la violación incurrida por el empleador; en caso de que no cese esta conducta configurará injuria grave, invocando el despido indirecto (artículos 242 y 246 de la Ley de Contrato de Trabajo) con derecho al reclamo de las indemnizaciones por despido injustificado (artículo 245 de la mencionada Ley).

Otra situación atípica a considerar en la que se produce el "mobbing" es: a- el acoso sea perpetrado por el empleador, hacia la figura del empleado en un solo acto que le produzca consecuencias nocivas para su salud (internación por depresión, ataque de pánico, etc);b- también en doctrina y jurisprudencia se menciona que el "mobbing" se da respecto a una solo persona, pero puede ocurrir el supuesto que en una empresa el gerente o encargado tenga conductas que configuren acoso laboral respecto de varios trabajadores, estaríamos en presencia de acoso pluriindividual.

En relación al resarcimiento moral: Parte importante de la jurisprudencia ha considerado el "daño moral" en el pago de un año de salarios, lo cual en algunas situaciones en las que el "mobbing" haya producido una incapacidad total, ya sea física,



moral, etc, el resarcimiento económico, sería insuficiente, todo lo opuesto es cuando el daño producido es mínimo, el resarcimiento sería excesivo.

La vía del Amparo es posible, ante una situación de "mobbing" para que cese de inmediato la conducta del acoso". Es de considerar que frente a la actitud dañosa del acoso, es vía idónea la Acción de amparo a la luz del artículo 43 de la Constitución Nacional, pudiendo solicitar la víctima medidas cautelares innovativas o de no innovar, en el caso de resultar procedentes. La acción debe lograr a- hacer cesar la conducta lesiva y brindar la protección de los derechos y garantías del trabajador acosado y b-Propiciar la reparación íntegral del daño producido a la persona hostigada.

La jurisprudencia ha condenado a la persona del victimario, en el caso de que el acoso haya sido realizado por un personal jerárquico de una empresa, y a la empresa en cuestión. (Artículo 1113 CC y artículo.75 de la LCT).

⁴⁰Se debe tener presente las garantías del debido proceso judicial con el fin de proteger, asegurar el ejercicio de un derecho y deben cumplirse para aquellos cuyos derechos u obligaciones son objeto de consideración judicial.

14. COMENTARIOS JURISPRUDENCIALES

- "Veira Mónica P c/ Editorial Perfil SA" (CN Trabajo.-Sala III-12/07/2007): Se definió al acoso moral en el trabajo, "cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad psíquica o física de un individuo o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima del trabajo". En este fallo quedo acreditado el acoso psicológico, mediante la prueba testimonial que coincidió en la persecución laboral, de que era víctima la trabajadora y las consecuencias físicas producidas en ella "comenzó a adelgazar y

⁴⁰ DIAZ Bibiana- MARTINEZ ZAVALIA Máximo- "Acoso Moral en el ámbito del empleo Público" -Nº 291 (NOVIEMBRE /2009-ERREPAR) DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL.



se la veía temblorosa y muy angustiada...”. Sí bien no fue probado el daño psicológico, se estableció la existencia de daño moral y su reparación.

- “Rybar, Héctor c/ Banco de la Nación Argentina”(CNTrabajo.-Sala VII-08/06/2007):En este caso la demandada se encontraba en mejor posición para probar la inexistencia de discriminación, por aplicación del principio de la carga dinámica de la prueba, incumbía a la demandada acreditar que no había discriminado al actor; “.... Aunque no hay pruebas en el expediente de que el actor haya sido presionado o forzado a aceptar la propuesta, considero que es un indicio más a favor de su postura, la existencia de la práctica generalizada”. La demandada no demostró no haber discriminado al actor, es decir corresponde hacer lugar al reclamo del daño moral impetrado por el trabajador que se colocó en situación de despido indirecto, ante la situación de violencia laboral padecida.

- Herrán Vargas, Juan Javier c/Superintendencia de Riesgos del Trabajo s/ despido- CNTrab.-Sala I-1/11/2006. Rechazo de reclamo por falta de pruebas.
El actor sufrió estrés como consecuencia de distintas presiones de índole laboral, que motivo el inicio de licencia por enfermedad, cuando fue dado de alta por el servicio de medicina laboral, retomó el trabajo, derivando en una crisis de angustia, se le concede licencia con goce de haberes por dos días, el actor no retoma a su puesto de trabajo, motivando el despido directo por abandono de tareas, no se acreditó en esta causa que el actor se hubiera encontrado imposibilitado para su reincorporación al ámbito laboral, por lo que incurrió en abandono de trabajo disolviéndose el vínculo.(artículos 242 y 243 y conc. LCT).



CAPITULO VI:

CONCLUSIONES

Hemos analizado en primer lugar, que es ser un líder , tanto en una organización pública como privada; infiriendo que son seres humanos, falibles e incansables; con capacidades y aptitudes; hemos revisado sus distintas facetas y estilos bien diferenciados; lo que fue constatado a través de la realización de una entrevista a un Jefe de línea intermedia; observando que el mencionado líder ejerce una combinación de los Estilos Visionario, Democrático y Coaching; que su mayor aptitud es la capacidad de liderar y afrontar los conflictos del ámbito laboral, en forma pacífica y resolutiva, logrando ejercer un liderazgo proactivo, que conlleva a la maximización de la eficiencia y eficacia de los resultados y metas planificadas.

En el capítulo IV) Liderazgo y Cambio, hemos desarrollado el tema de “los conflictos y sus consecuencias en las relaciones laborales”; advirtiendo que la identificación y aceptación del problema (conflictos de diversa índole) que se suscitan en el ámbito laboral, por parte del líder permite la aceptación de la existencia del conflicto por el grupo y su natural resolución; pero puede suceder que el eje del trance sea el propio jefe o líder, producido por disfunciones o por su personalidad reactiva; considerando que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto . En este caso puntual nos referiremos al acoso laboral o también denominado “mobbing”.

Este tipo de daño moral, es entendido por cierta parte de la doctrina, como un nuevo riesgo en la medicina del trabajo, cuya máxima teoría culmina con el suicidio laboral.

Las víctimas al comienzo del problema no son personas con patologías o débiles, por el contrario, ya que el acoso se genera cuando la víctima reacciona contra el autoritarismo de su superior y no se deja subyugar, tiranizar, etc.

Lo más notable es cuando la organización de la que depende el líder, puede transformarse en un sistema cruel, mediante el uso del principio “cuando el fin justifica los medios”, y cuando se está dispuesto a todo con tal de lograr los objetivos, sin considerar la persona vulnerada objeto del acoso; por lo que se tiende al exterminio de la persona acosada, para que ante el sufrimiento al que está sometida, abandone la organización.

Es imprescindible considerar que el “mobbing” no solo no debe ser una práctica habitual, violenta y con consecuencias, en el rol de algunos líderes; sino que es dable observar que muchas veces, se transforma en políticas de recursos humanos de una organización,

ya sea por disposiciones de presión en el cumplimiento de objetivos, por competencias crueles entre personal subordinado y jerárquico; etc.

Es fundamental la mayor difusión de este flagelo que atenta cada vez más contra las personas, el cual debe ser tratado con la mayor celeridad y responsabilidad y amerita el dictado de una regulación legal adecuada que proteja al trabajador, a los efectos de su erradicación, determinando sanciones correctivas y medidas preventivas. Es un problema de índole social y reiteramos que su difusión es uno de los mecanismos mas importantes, dado que parte de la sociedad aún se resiste a tratarlo; con lo que se debe incitar a la reflexión para crear conciencia personal.

Se observa que los Sindicatos ya sea a nivel Privado o Público han comenzado a interesarse y tratar el tema; por ejemplo, la "Asociación Empleados de la Dirección General Impositiva- A.E.D.G.I."; ofrece asesoramiento jurídico especializado a sus asociados, con el fin de proteger y restaurar un ámbito digno en el ejercicio del trabajo. Por lo cual, las herramientas del procedimiento administrativo y la vía judicial se encuentran al servicio del trabajador impositivo y la atención Integral a la víctima de Violencia Laboral.

Es necesario que se profundice el reconocimiento de los daños producidos por esta forma de violencia, a los fines de producir un cambio general de conductas, no solo de las personas que ostentan el poder y lo mal utilizan, sino de aquellos que ejercen el poder en forma ilegítima y abusiva en una relación laboral; ya que muchas veces estas prácticas son normales en cualquier organización, donde la víctima ve diezmada su dignidad e integridad psico-física, y es responsabilidad de la sociedad como un todo, evitar este tipo de daño moral y continuo de acoso psicológico en el ámbito laboral, a los efectos de lograr la paz social.

Podemos concluir que el trabajador que sufrió las consecuencias de "mobbing", con evidente deterioro no solo a nivel profesional sino en su salud, debe estar amparado legalmente, y se debe garantizar el resarcimiento económico por los daños causados. Por lo que este problema de larga data de existencia (probablemente desde el inicio de la relación laboral a través del tiempo), pero de consideración y presentación en los últimos años, es una temática que la Administración de Recursos Humanos desde lo académico y los organismos pertinentes desde lo normativo deben discutir y erradicar.



BIBLIOGRAFIA:

- ALLES, Martha (2009), "Construyendo Talento" Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones. México. Ed. Garnica.
- AMADOR, Pedro- "Auto Coaching: Cómo conseguir lo mejor de uno mismo"- .la ed-Buenos Aires: Gran Aldea Editores- GAE, 2009.
- ARIAS GILBERT, Enrique "Algunas consideraciones sobre discriminación, igualdad de trato y represalia" - (Marzo/2010)-Nº 295- DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL. Ed. ERREPAR SA.
- BARAJAS, Louis- "Agotado, Agobiado y Mal Pagado"-2008- Ed Grupo Nelson.
- BENNIS Warren y Nanus Buro-Lideres-Estrategias para un Liderazgo Eficaz, S/E España, Paidós, 2001.
- BLANCHARD Ken y HODGES Phil- "Un Líder como JESUS"- 2006- Ed. Grupo Nelson.
- BULLMORE, Jeremy (2003), "Otro mal día en el Trabajo". México. Ed. Garnica.
- CHATTERJEE Debashis (2000):" El Liderazgo Consciente". México. Ed. Garnica.I.S.B.N.978-950-641-345-5.
- CODIGO CIVIL-Editorial ERREPAR- Cuarta Edición.
- COENS Tom y JENKINS Mary (2001)- ¿Evaluaciones de desempeño' –Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas"-Ed Grupo Editorial norma.
- CONSTITUCION DE LA NACION ARGENTINA- SANTA FE –PARANA -1994 –Ed Producciones Mawis-2003.
- COVEY, Stephen R. "El Líder Interior"-Cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza-2009-Ed. Paidós.
- COVEY, Stephen R. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"- 5º Reimpresión- 2009-Ed. Paidós.
- DIAZ Bibiana-MARTINEZ ZAVALIA Máximo, "Acoso Moral en el .Ambito del Empleo Público"- (Noviembre /2009)- Nº 291- DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL. Ed. ERREPAR SA.
- DRESEL, Walter (2009) "Yo te manipulo, y tu que haces? GRUPO Ed. norma.

- FERREIROS, Estela M- "El daño psíquico y el daño moral. Sus notorias diferencias"- (Abril/2009)- Nº 284- DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL. Ed. ERREPAR SA.
- GOLEMAN Danie (2002): "El Líder Resonante Crea Mas".Ed. Plaza-Janes.
- GOLEMAN, Daniel (2009). "La Inteligencia Emocional" Porque es mas importante que el Cociente Intelectual. Ed. Vergara.
- GUTIERREZ Jaime y BERNAL TRUJILLO Marta- "Y ¿de quién es la culpa? 2006- Edición especial para Editorial-EDAF.
- GRÜN Ansel y ASSLÄNDER Friedrich, Liderazgo: Un enfoque espiritual- 1° ed. Buenos Aires: Lumen, 2009.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, Dirigir Personas en la Empresa, S/E, España, Deusto.1999.
- KATZENBACH John Y SMITH Douglas "La Sabiduria de los Equipos" Primera Edición. México. CEESA, 1996.
- KOUZES, James y BARRY Posner: "El Desafio Del Liderazgo". Ed. Garnica-ISBN 950-641-126-3.
- KURT, N.C -"El Líder Sensorial" El siguiente salto en la evolución del liderazgo.2009-Ed. Lea S.A.
- LUQUE, Myriam S- "Acoso Laboral o Mobbing"- (junio 2009)-Nº 286- DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL. Ed. ERREPAR SA.
- MARISCAL, Inés (2009) "Oratoria para un nuevo liderazgo el poder de la palabra". Ed. Serendipidad.
- MARTINEZ de PEREZ, Norma: "Equipos de Trabajo". Monografía.
- MAXWELL, John C (2008)-. "Liderazgo al Máximo: Maximice su potencial y capacite a su equipo-".Editado por Grupo Nelson.
- MAXWELL, John C (2008)-. "Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo"-.Editado por Grupo Nelson.
- MAXWELL, John C (2007)-. "El ABC del Liderazgo".Editado por Grupo Nelson.
- MAXWELL, John (2006)-C.-"Líder de 360°": Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición de su organización"- Editado por Grupo Nelson.
- O'LEARY, Elizabeth, Alcanzar el Liderazgo, 1° Edición-España, Prentice may ,2000.

- ONAINDIA, José Miguel, "La protección frente al acoso laboral"- (enero 2008)- Nº 269- DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL. Ed. ERREPAR SA.
- PAYERAS, Joan- "Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados". Ed. Díaz de Santos. S.A-2004.
- PETERSON David y DEE HICKS Mary, Leaderes Coach, S/E, EEUU, International, 1996.
- REGIMEN DE CONTRATO DE TRABAJO-2010- ERREPAR S.A.
- ROBBINS, Stephen P -1996 "Comportamiento Organizacional" Teoria y Practica. Séptima Edición. México. Prentice may.
- RUBIO Valentín- "Aspectos esenciales del acoso laboral"-(Noviembre/2009) DOCTRINA LABORAL Y PREVISIONAL. Nº 291- Ed. ERREPAR SA.
- STAMATEAS, Bernardo, "Gente Toxica" -2008- Ed Vergara.
- STAMATEAS, Bernardo, "Emociones Toxicas" -2009- Ed Vergara.
- SENGE, Peter-"La Revolución Necesaria" -Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible-2009-Grupo Editorial norma.
- SIDELSKI, Daniel-"Estrés y Coaching Profundo: Para pasar de víctima a protagonista de la vida". (2009) Editorial Lumen.
- SURDO, Eduardo "La Magia de Trabajar en Equipo" Madrid S & C Cierzo, 1999 ISBN-8460559149.7.
- STAMATEAS, Bernardo. (2008). "Gente Toxica como identificar y tratar a las personas que te complican la vida para relacionarte sanamente". Ed. Vergara.
- STAMATEAS, Bernardo. (2009). "Emociones Toxicas como sanar el daño emocional y ser libres para tener paz interior". Ed. Vergara.

Anexo I

Entrevista dirigida a Jefe de línea intermedia:

- **Pregunta 1:** ¿Como jefe de área/línea intermedia, ¿cómo logra establecer un vínculo armónico entre las personas a cargo?
- **Pregunta 2:** ¿Conforme a su criterio que acciones deben realizarse para ser un buen conductor?
- **Pregunta 3:** ¿Con relación a las personas a su cargo, ¿Cuánto tiempo han permanecido con usted? y ¿Cómo han sido los resultados del equipo?
- **Pregunta 4:** ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades, según sus colaboradores inmediatos?
- **Pregunta 5:** ¿Cómo es la comunicación con sus subordinados y con la jefatura inmediata en su gestión?
- **Pregunta 6:** ¿Qué actitud tomaría con una persona a su cargo, que no tiene un comportamiento apropiado?
- **Pregunta 7:** ¿Cómo actuaría cuando se le presenta un inconveniente en relación al trabajo en equipo? Enfrenta el problema o lo eleva hacia el mando superior?
- **Pregunta 8:** ¿Cómo ha sido la relación con los miembros de su equipo en su última gestión?, ¿Sus subordinados han recurrido a usted para plantearle problemas privados o de trabajo?
- **Pregunta 9:** ¿Qué tipo de motivación ha empleado con su personal?
- **Pregunta 10:** ¿Ha logrado que las personas a su cargo, sigan sus órdenes al pie de la letra; o ha preferido que tengan iniciativa y hagan lo que es mejor en cada caso?
- **Pregunta 11:** ¿Cuál ha sido su rol y accionar dentro del equipo de trabajo? ¿Es autónomo o prefiere trabajar con el grupo?
- **Pregunta 12:** ¿Ha tenido en alguna ocasión alguna situación donde en su grupo de trabajo, hubiera personas de nivel intelectual superior o inferior del suyo?
- **Pregunta 13:** ¿En alguna oportunidad desde que Usted. ha ocupado el cargo, alguna persona de su equipo de trabajo, realizó alguna situación no ética o moralmente irreprochable, Si es positivo, Cuál fue su actitud?
- **Pregunta 14:** ¿De que tipo ha sido su relación con los compañeros de trabajo, con sus jefes o colaboradores?

- **Pregunta 15:** ¿Cómo líder de un equipo ¿Cuál es su nivel de tolerancia hacia los errores o desobediencias de los subalternos?
- **Pregunta 16:** ¿En alguna ocasión como líder se enfrento a algún miembro de su equipo, provocándole algún daño moral o psíquico, o ha tenido algún tipo de conflicto?

U.N.R.C.
Biblioteca Central



68875

68875

