

BERLAFFA, MIRIAM BEA
Liderazgo, caracteri

2011

71192

71192

APN:
Clasif:
T-754

1102



*Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.*

**Trabajo Final de la Especialización en Dirección Estratégica de
Recursos Humanos, titulado:**

***“LIDERAZGO.
CARACTERÍSTICAS DE MANDOS MEDIOS”
El caso de una planta industrializadora de maní.***

Alumna: MIRIAM BEATRIZ BERLAFFA

Directora: NORMA MARTINEZ de PEREZ

RIO CUARTO – Diciembre 2011

Agradezco

a Norma mi directora,

a mi familia que me acompañó en este proceso,

a Olega S.A. que me abrió sus puertas.

Índice

Introducción.....	1
Fundamentación del Trabajo.....	1
Antecedentes e Importancia del Proyecto.....	2
Capítulo 1 “Definiciones de Liderazgo”.....	4
Marco Teórico.....	5
Capítulo 2 “Funciones del Liderazgo”.....	11
Funciones Específicas.....	12
El Proceso de Liderazgo como Fenómeno Social.....	14
Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar.....	15
Cinco Prácticas y Diez Compromisos del Liderazgo Ejemplar.....	18
Capítulo 3 “Requisitos para Ser un Líder”.....	20
Requisitos para Ocupar un Cargo de Líder.....	21
Ética, Responsabilidad y Adaptabilidad.....	22
Características Principales del Líder.....	24
Liderazgo Lateral.....	26
Capítulo 4 “Liderazgo de Mando Medio”.....	39
Consideraciones Generales.....	40
Condiciones de Desempeño.....	41
El Rol.....	44
Crisis en los Mandos Medios.....	45
Capítulo 5 “Metodología”.....	48
Hipótesis.....	49
Objetivos.....	49
Composición de la muestra.....	50
Relevamiento de datos.....	51
Análisis de datos.....	51
Capítulo 6 “Consideraciones Finales”.....	62
Bibliografía.....	67
Anexos.....	70

Introducción

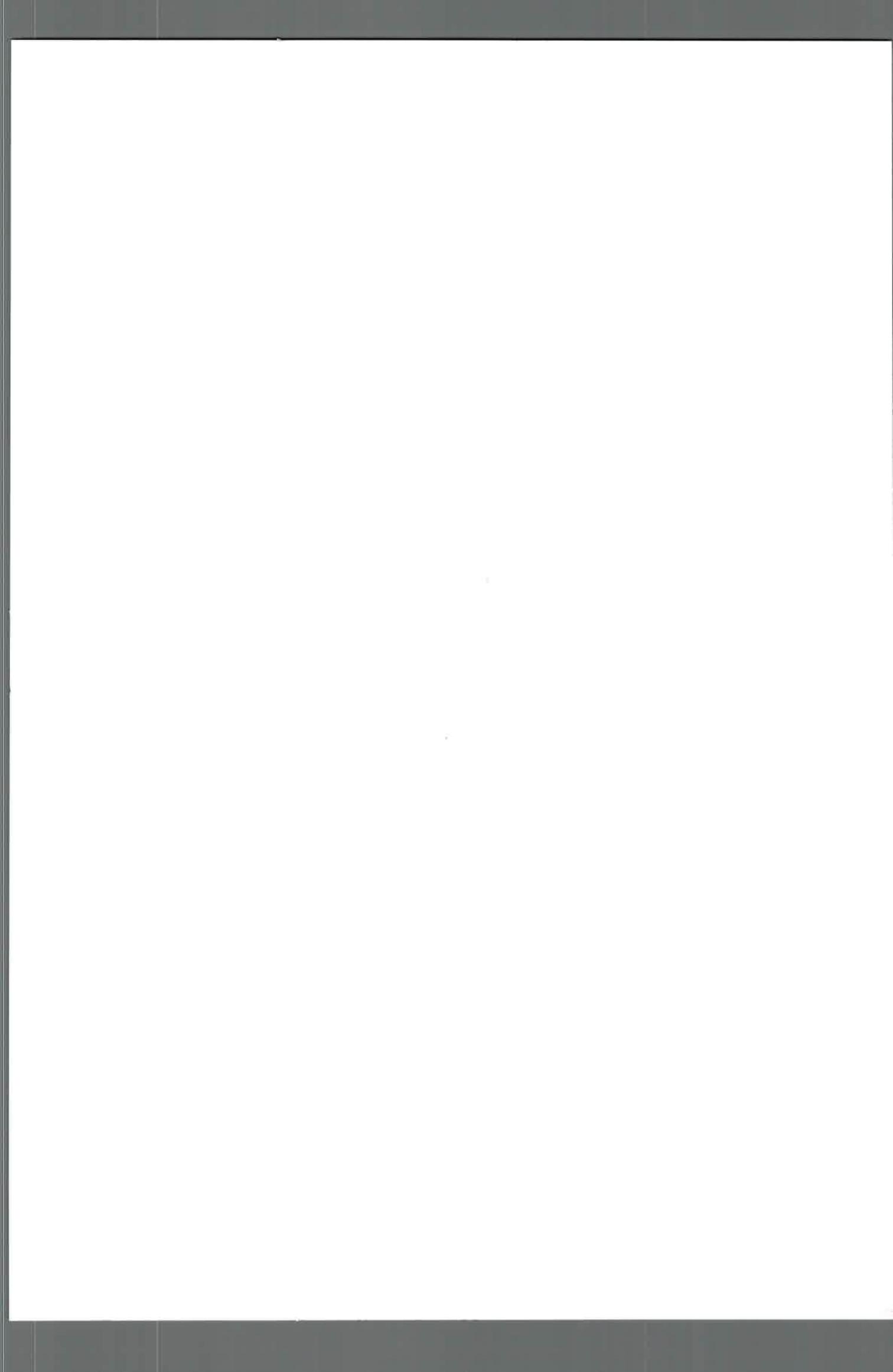
Fundamentación del Trabajo

El siguiente trabajo lo realizo en cumplimiento de la instancia final de evaluación de la carrera de posgrado Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, he elegido liderazgo por ser un tema correspondiente a la temática del posgrado, porque personalmente me interesa y además porque puede ser una guía que oriente las acciones de la empresa en ese punto. Es importante destacar, que también puede acompañar a quienes estén trabajando dicho tema desde distintos campos de conocimiento, y específicamente para quienes investiguen acerca de los liderazgos de mando medio que es un tema que deja traslucir, a la hora de indagarlo, la crisis que la mayoría de la información relevada destaca en ellos.

Durante varios años que trabajé con la empresa Olega, en la Planta Industrial situada en la localidad de Charras (comencé alrededor del año 2003) en la selección de los profesionales que hoy conforman el equipo técnico del área de producción, detecté ciertos inconvenientes respecto de algunos puestos de **liderazgo**, en las distintas áreas que componen la estructura de la organización. Convengamos que hay un área que como en toda fábrica ocupa un lugar preponderante, y que es el sentido de la industria, me refiero al área de producción donde cualquier inconveniente en dicha área repercute de manera ineludible en toda la empresa, ya que es aquí donde se industrializa el producto que mueve el negocio de la empresa, si el producto no se fabrica no hay que vender, por lo tanto el área de producción es un área motor en ésta organización.

Es aquí donde surgen inconvenientes a la hora de cubrir los puestos de mando medio, es decir los jefes de producción, si bien este puesto está cubierto de acuerdo al organigrama, es un puesto que siempre en cada turno de producción se encuentra ocupado, su quehacer no satisface las expectativas que el gerente de producción tiene sobre el mismo. Pareciera que el puesto de jefe está cubierto desde lo estructural pero la función de líder que se espera de él no está del todo desempeñada.

Motivada por tal situación y obligada a reflexionar acerca de cuales podrían ser los motivos que generan dicho inconveniente, pude observar que no había un criterio demasiado claro, respecto a cuales son las características del perfil a seleccionar, a la hora de decidir quién ocuparía el puesto de jefe de producción, mas allá de que como operario de producción se haya desempeñado eficientemente, ni se realiza una evaluación psicolaboral para corroborar las aptitudes de liderazgo actuales o potenciales



del candidato, ni está demasiado claro que es lo que se está dispuesto, desde el área, a ofrecer a dicho puesto, todas ellas situaciones que podrían estar influyendo en el desempeño adecuado del puesto.

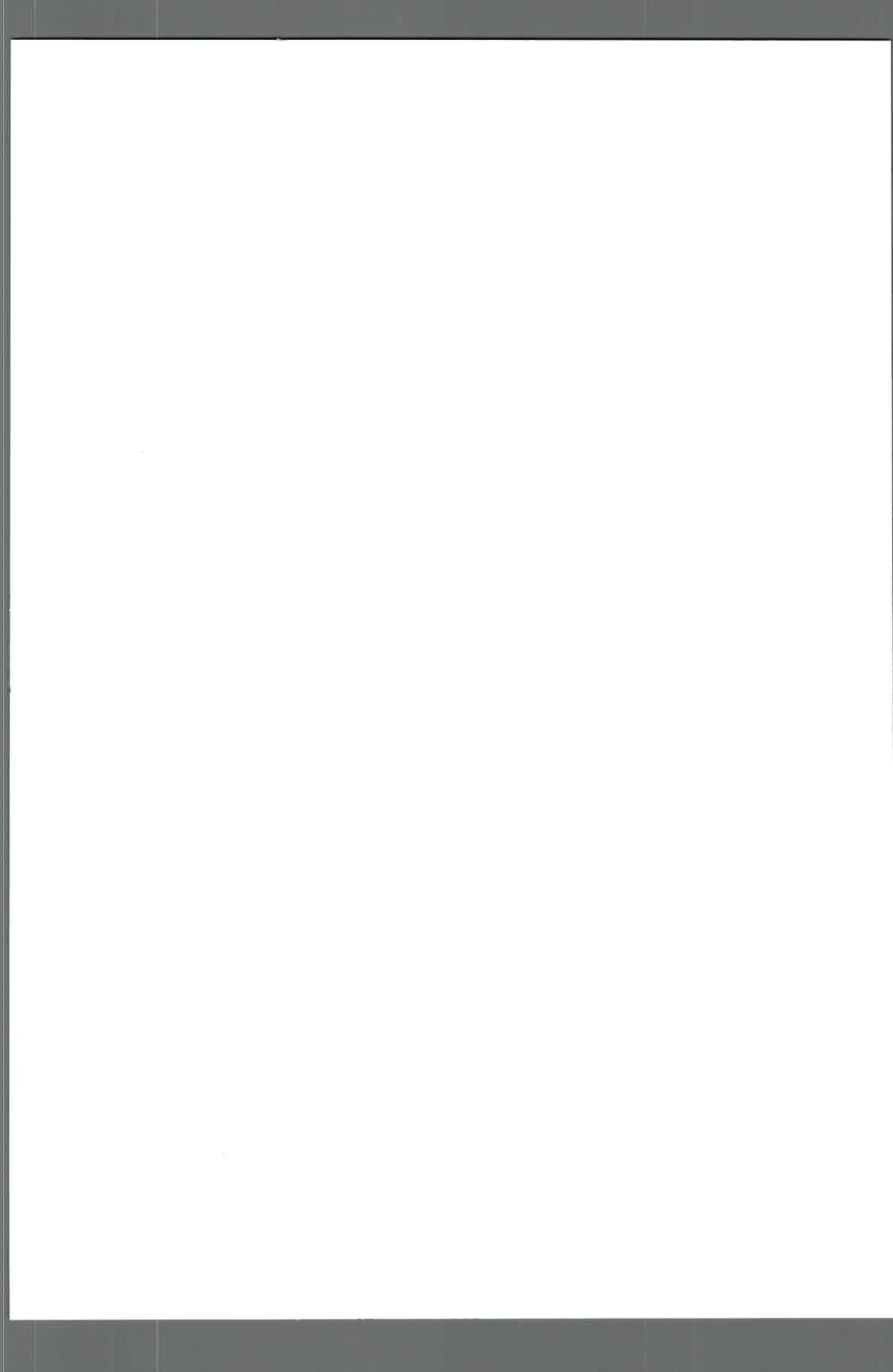
Con el presente trabajo planteo profundizar desde la teoría respecto del liderazgo, su definición, sus requisitos, sus funciones, como así también realizar una investigación de campo, en ésta empresa y en este puesto, y en aquellos otros puestos de mando medio que dependen de la gerencia de producción, con la finalidad de demostrar que las posibles causas que estarían motivando estos conflictos son las estimadas y que me permitiesen ofrecer alguna propuesta para la resolución total o parcial del inconveniente.

También, es importante destacar que la especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, a lo largo de todas las materias cursadas en los años 2008 y 2009, con el importante número de aspectos curriculares tratados y de profesionales idóneos en el tema, me sirvió para concretar la idea y para tener una base académica sólida en donde fundamentar mi experiencia y abordar esta presentación.

Antecedentes e Importancia del Proyecto

Kouzes y Posner (2005) afirman que el liderazgo no es una virtud exclusiva de pocos hombres iluminados para ejercer dicha capacidad, sino mas bien es una especie de proceso, que tanto hombres como mujeres, ponen en marcha a la hora de sacar lo mejor de sí y de los demás. Hay que dejar aflorar al líder que habita en todos nosotros y cosas sorprendentes comenzaran a ocurrir, para ello hay que querer, hay que desear, hay que estar fuertemente convencido de lo que se quiere lograr o adonde se pretende llegar.

Procuró a través de este proyecto indagar acerca de las condiciones actúales o potenciales de los empleados que ocupan el puesto de jefe de producción, como así también las demandas del puesto. La importancia de este trabajo radica en el intento de acercar lo que la gerencia de producción espera y qué está dispuesta a ofrecer, los requerimientos del puesto y el perfil personal que se solicita para un desempeño eficiente, con la finalidad de ofrecerle al gerente de producción algunas herramientas que le sirvan para decidir, quién es la persona mas adecuada para cubrir el puesto de jefe de producción. Ya que, siguiendo a Robbins, "Ciertas variables del individuo, del trabajo y de las organizaciones pueden (...) neutralizar el efecto del líder para influir en



sus subordinados” (1999; 366) podríamos sospechar que las expectativas del gerente, los requerimientos del puesto y el perfil personal de los candidatos podrían estar siendo variables neutralizadoras de la función líder. Lo cual haría imposible que el comportamiento del líder tenga algún efecto en los resultados del subordinado. Dichos neutralizadores operan negando la influencia del líder. A lo que me refiero es que ocurre, en la práctica laboral cotidiana, algo muy distinto de lo que plantea el organigrama respecto de la función del jefe de turno. Lo que confirma que el lugar en el organigrama, es decir liderazgo formal, no es sinónimo de buen desempeño. Tengamos en cuenta que en muchas organizaciones se pone un peso excesivo en el liderazgo a la hora de explicar y pronosticar los comportamientos y los resultados de un grupo de trabajo. Sería un análisis demasiado simple o reduccionista considerar que los empleados sólo logran sus metas por la intervención o el desempeño del líder, lo que permite ampliar la mirada, es reconocer que el liderazgo es una variable más del modelo de comportamiento organizacional. Si bien no será desarrollada en el siguiente trabajo esta perspectiva, creo conveniente mencionarlo.

Podría existir la posibilidad de que la propuesta del gerente responda más a un modelo de liderazgo basado en el equipo de trabajo como facilitador, como coordinador de tareas pero que a la hora de evaluar los resultados, la exigencia se oriente al líder tradicional, jefe, controlador, de un tipo de líder más directivo.

Tengamos en cuenta que los líderes forman parte, también, de un sistema social mas amplio y mas complejo que es la organización en su totalidad¹, el cual muchas veces puede restringir su comportamiento, en dicho sistema operan expectativas, presiones ya sea de sus subordinados, compañeros o superiores que ponen límite al rango de conductas que el líder puede mostrar.

¹ Al mismo tiempo dicha organización está inserta dentro de un sistema social, político, cultural que también podría estar condicionando el accionar el líder.

CAPÍTULO 1

DEFINICIONES DE LIDERAZGO



Marco Teórico

Comenzaré el presente trabajo con un recorrido sobre variadas y distintas Definiciones de Liderazgo que los textos consultados me han ofrecido, cabe aclarar que resulta bastante difícil poder hacer un recorte y una diferenciación, en la gran cantidad de material bibliográfico que el mercado ofrece respecto del tema, pero creo que es indispensable indagar respecto de algunas conceptualizaciones, que son básicas e introductorias en el presente trabajo. Siguiendo el orden consecutivo de desarrollo, abordaré las Funciones del Liderazgo, que si bien lo haré desde las condiciones, personales individuales inherentes al ejercicio de la función, también consideraré la capacidad organizacional que dicho desempeño procura, el propósito de profundizar las funciones está íntimamente vinculado al siguiente capítulo que es el de Requisitos para Ser un Líder, debido a que según lo que se entienda respecto de cuáles son las funciones del líder, serán los requisitos o las condiciones que se van a demandar en el desempeño del cargo, finalmente me ocuparé del Liderazgo de Mando Medio, tema sobre el cual, específicamente, realizaré el trabajo de campo.

El liderazgo fue, es y será una condición humana² vital y universal que permitió el desarrollo y la evolución de la humanidad. El liderazgo forma parte de un sistema de relaciones que nos involucra a todos durante la totalidad de la existencia de las personas. En un primer momento son los padres los que direccionan, orientan las acciones de los hijos, ponen límites, configuran el estilo de vida de una familia, luego los docentes, durante muchos años que los sujetos transcurren por los distintos niveles de la institución educativa, de igual modo la iglesia, el deporte, la política, todas las instituciones que de una u otra manera el sujeto forma parte, están organizadas a partir de estructuras jerárquicas de poder. En las empresas, siguiendo esta línea de orden social no ocurre nada diferente, antes de que el liderazgo fuese definido ya se había instalado en las formas de vida de los pueblos, aún de los más primitivos. Pareciera que el ejercicio del liderazgo es una condición básica de subsistencia. Los miembros de cualquier organización necesitan líderes en quién creer, con quién identificarse, a quién copiar y por lo tanto a quién seguir. Por lo visto estamos hablando de un término cargado de una alta significación, que el cocimiento científico se encargó ampliamente de explicarlo.

² No solamente es una condición humana ya que sabemos que en el reino animal en general, los grupos sociales se organizan a partir de líderes o jefes, son los machos o hembras dominantes.

El avance científico nos permitió en los distintos campos disciplinares conceptualizar al liderazgo, ya que este es un concepto que trasciende los límites del comportamiento organizacional. Son muchos y variados los contenidos que podemos encontrar a la hora de intentar captar una definición de liderazgo, este concepto se ha popularizado y ha trascendido los distintos campos disciplinares en los cuales se lo definía. Hoy el término es de un uso popular y cotidiano y goza de una valoración positiva³, algo importante para tener, o un lugar significativo para ocupar, el término se ha revestido de una cierta magia y encantamiento que lo tornan difícil de capturar, pareciera que hubiese cautivado algunas intenciones hacia fines ideales, lo que nos hace pensar que se ha ubicado al término líder en algún lugar sagrado difícil de aprehender. Me da la sensación que mientras mas bibliografía hay al respecto mas huido se vuelve el concepto. Pero en algo estamos de acuerdo mas allá de lo difuso y controversial del término y es que cuando decimos liderazgo estamos hablando de algo importante.

Ahora bien, para ponernos en contacto con lo que vengo anunciando, citaré algunas definiciones de liderazgo de aquellos autores que me están acompañando y guiando en el desarrollo de éste trabajo.

Comenzando por **John Newstrom** (2007) quién dice que “El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas” el autor considera que los tres elementos mas importantes a tener en cuenta en dicha definición son la influencia/apoyo que realiza el líder sobre sus seguidores, el esfuerzo voluntario que ponen los seguidores en dejarse influir, e involucrarse personalmente en la consecución del objetivo propuesto y por último el logro de las metas, logro conjunto del equipo, el liderazgo opera como guía, como norte, es una función imprescindible para cualquier tipo de organización, ya que “Sin liderazgo una organización sería sólo una masa confusa de gente y máquinas (...) cualquier organización requiere liderazgo para desarrollar sus valiosos activos hasta lo máximo” por lo tanto “El liderazgo es, entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad” También advierte sobre cierto lado oscuro que poseen algunos estilos de liderazgo, o algunas situaciones límites por las cuales los líderes deben hacer pasar a la empresa, a su grupo, en la prosecución

³ En las distintas culturas y en los distintos momentos históricos de la humanidad el liderazgo ha sido una idea eje, vital en el desarrollo de los pueblos y en la evolución de la humanidad. Quién encarnaba una figura de líder, traía la tranquilidad a la incertidumbre, a la falta de respuestas, al desconocimiento, es decir, a los peligros propios de la condición humana.

de sus metas con ello se refiere por ejemplo a despidos de empleados, modificaciones en los procesos que requieren cierta plasticidad de la gente para acomodarse a los cambios, refuncionalización de puestos lo cual se puede traducir en modificación de distintos lugares en el organigrama, que según la cultura propia de cada empresa puede traer consecuencias muy difíciles de resolver, etc. Pero aún así “En todos los casos la prueba definitiva del liderazgo es la medida en que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial que ya está en una organización y en su personal” (2007, 159)⁴

Continuando con otro autor, a quién ya se lo puede considerar un clásico, entre los interesados en los temas que conforman éste gran campo, conocido como comportamiento organizacional, me estoy refiriendo a **Stephen Robbins** (1999) quién al igual que la mayoría de los autores considera que el liderazgo se trata de un proceso de influencia. Él realiza un extenso desarrollo en el cual establece diferencias entre liderazgo y gerencia⁵, en las cuales no nos detendremos ya que el tema que nos convoca es el de liderazgo. En una intención lograda de caracterizar a los líderes el autor sostiene que “... asumen una actitud personal y activa (...) trabajan desde posiciones de alto riesgo (de hecho, a menudo están dispuestos temperamentalmente a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando la oportunidad y la recompensa parecen altas)” (1999, 346) respecto al modo de relacionarse con la gente considera que los líderes lo hacen de manera empática e intuitiva.

El liderazgo esta íntimamente relacionado con el cambio ya que ellos, o sea los líderes “...establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar ésta visión y la inspiran a superar los obstáculos” (1999, 346) Retomando la idea inicial del autor “...definimos liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (1999, 347) dicha capacidad de influir puede ser formal, es decir aquella que está avalada por una cargo dentro de la estructura de la organización, o bien puede ser no formal, aquel liderazgo que se ejerce por fuera de dicha estructura, ésta perspectiva amplía la forma de concebir al liderazgo ya que lo saca fuera de los límites de la estructura organizacional, en muchas casos ese liderazgo no formal suele tener tanto o mas peso que aquel liderazgo legitimado por el organigrama.

⁴ Se encuentran en ésta página todo lo que señalo entre comillas en todo el párrafo.

⁵ En ésta posible relación entre liderazgo y gerencia creo importante destacar lo que el autor indica como conveniente, un fuerte liderazgo y una sólida gerencia para una eficacia organizacional óptima, convengamos que en la mayoría de las empresas es difícil encontrar ésta combinación, muy por el contrario lo que abunda son fuertes gerencias y débiles liderazgos.

Daniel Goleman (2007) en el libro donde desarrolla el concepto de inteligencia emocional⁶, concepto fundamental a la hora de pensar las relaciones interpersonales en el ámbito de las organizaciones, destaca la importancia de la aptitud emocional⁷ en el liderazgo, al punto de afirmar que es una gran ventaja en el desempeño de la función y hasta se podría decir también, que el éxito en el ejercicio del liderazgo depende de la aptitud emocional del líder.

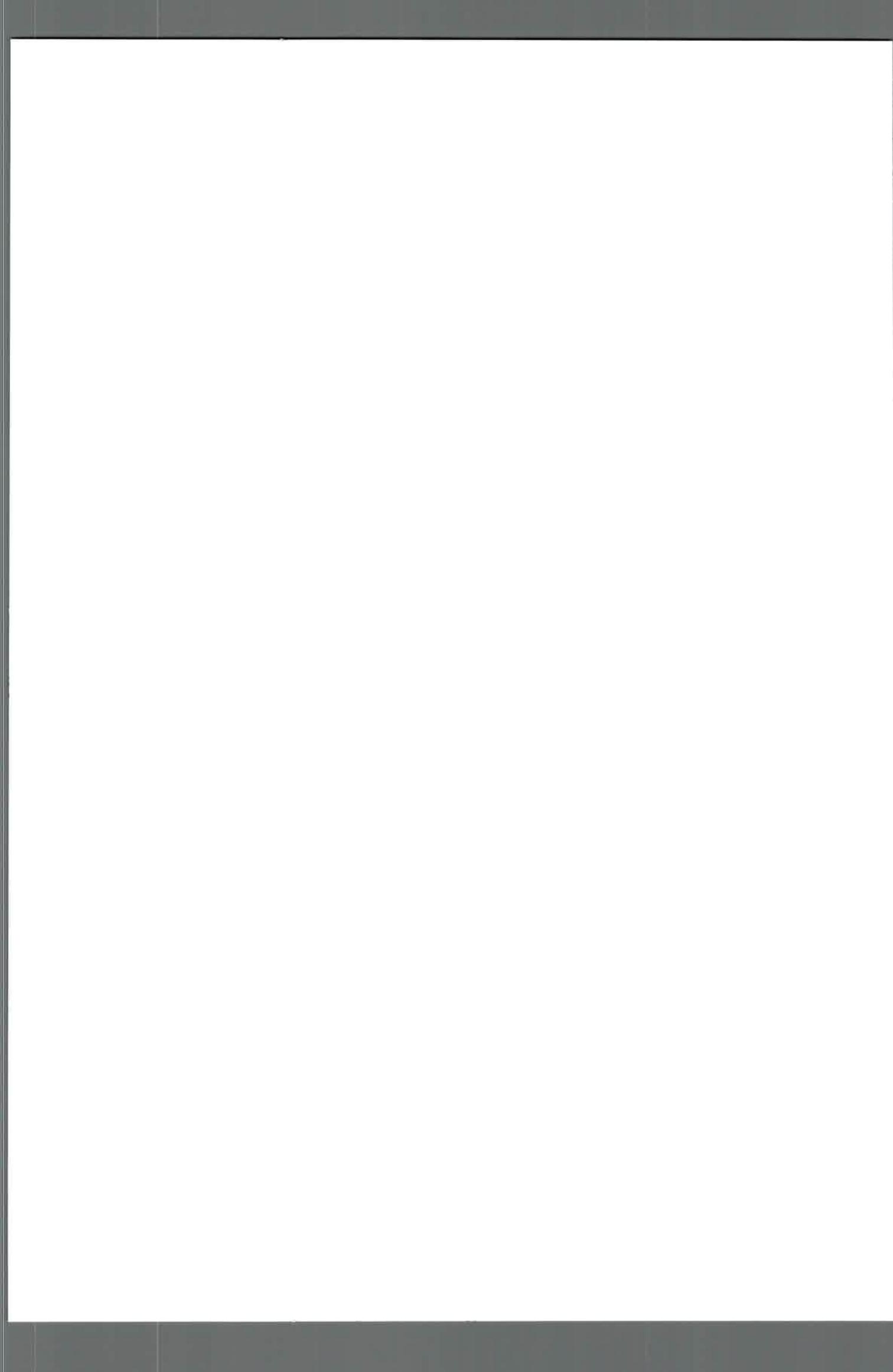
El manejo de las emociones propias y ajenas es fundamental a la hora de pretender que los trabajadores realicen su trabajo con un elevado nivel de eficiencia. “Manejar una situación emocional requiere las capacidades necesarias para resolver los problemas de raíz: establecer rápidamente entendimiento y confianza, saber escuchar, ser capaz de persuadir con una recomendación” (2007, 53)

Él plantea al liderazgo como el arte de la influencia el cual exige un manejo efectivo de las emociones ajenas, al mismo tiempo dicho arte requiere el manejo de las propias emociones del líder, ya que los seguidores son verdaderos catalizadores de las señales emocionales que proyectan los líderes. Las cuales deben poder ser buenas señales, es decir, aquellas capaces de persuadir, motivar, revelar actitudes colaborativas con la finalidad de que la gente trabaje en buen acuerdo. Lo que tiene de novedoso la perspectiva de Goleman es que combina la inteligencia cognitiva con la inteligencia emocional, algo que para quienes han caminado alguna empresa no es fácil de ver, o casi diría que es imposible de visualizar, el componente emocional pareciera que no califica bien cuando de negocios se habla, sí un fuerte hincapié en la inteligencia cognitiva, es casi excluyente para algunos cargos, no así la inteligencia emocional, cuando sabemos que la mayoría de los conflictos en el manejo de los Recursos Humanos, tiene algo que ver con cierta dificultad para tratar con las propias emociones y con las ajenas.

Hasta aquí observamos que en todos los autores sobresale el componente influencia a la hora de definir liderazgo creo que es conveniente, aunque pareciera algo por demás de evidente, que de la influencia que aquí se trata, es de la que apela a la voluntad personal en el logro de los objetivos, es decir una actividad de influenciar a los

⁶ Es la capacidad de reconocer nuestros sentimientos, nuestras sensaciones, nuestros estados de ánimo, como así también los de los demás, para poder manejar adecuadamente las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

⁷ La aptitud emocional es una capacidad adquirida, soportada en la inteligencia emocional del sujeto, que redundará en una práctica laboral destacada.



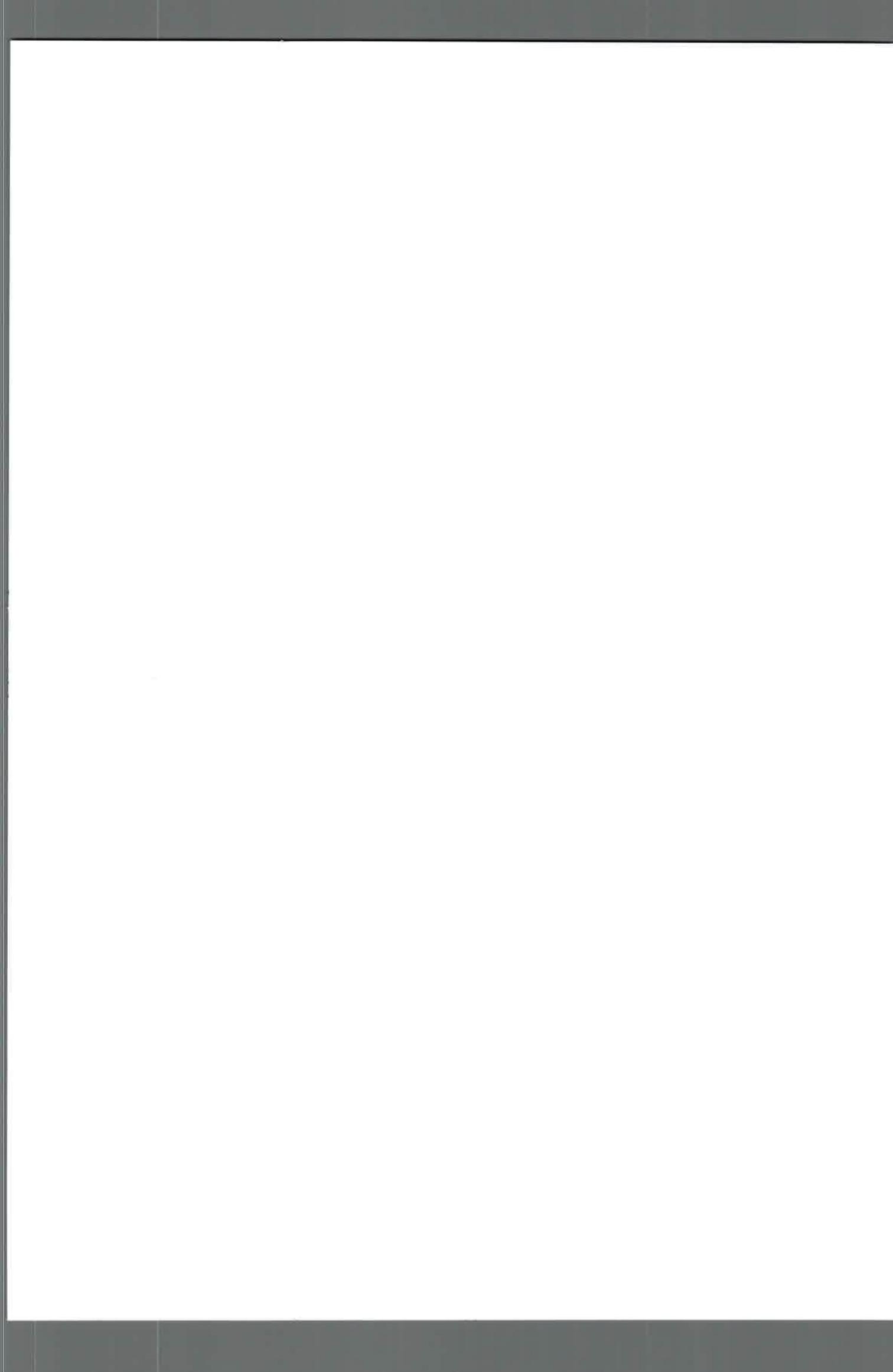
empleados para que se exijan voluntariamente en el logro de las metas, acordando⁸ y no que sea una influencia de modo coercitivo que correspondería mas a esa antigua idea de control y autoridad que algunas organizaciones todavía consideran para lograr sus propósitos.

Kouzes y Posner (2005) plantean el liderazgo centrándose fundamentalmente en un fenómeno tan humano como es la relación con otro, considerando que el liderazgo es producto de la relación entre aquellos que pretenden ser líderes y aquellos que eligen ser seguidores. Los líderes deben manejar la dinámica de dicha relación, siendo capaces de movilizar a los seguidores para el logro de aspiraciones compartidas. Respecto del liderazgo basado en las relaciones los autores plantean:

“Sin poderdantes un líder está sólo, sin nadie a quién llevar a ninguna parte. Sin líderes, los poderdantes no tienen un activador que encienda sus pasiones, un modelo que seguir, una brújula que los guíe. La comprensión de ésta relación resulta esencial para definir el liderazgo (...) Al igual que un espectáculo artístico, el liderazgo es una colección de prácticas y conductas, no una posición. Los poderdantes no siguen a un cargo sino a personas comprometidas con un proceso. Y nadie logra cosas extraordinarias a menos que todos tengan la voluntad para hacerlo. La excelencia surge desde adentro; no puede imponerse de afuera. Por esto definimos al liderazgo como *el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes*” (Kouzes. Posner. 2005, 66)

Si bien queda claro que a toda idea de liderazgo subyace la idea del seguidor, como dicen los autores no existe un líder de nadie, líder-colaborador son dos términos indisociables, es interesante destacar dos palabras que aparecen en la cita que creo que son centrales deseo y pasión, precisamente porque estos son los movilizadores perfectos para que una persona invierta toda su energía en aquello que desea y que lo apasiona. Si bien también este es un cierto modo de influencia, pareciera que tiene alguna otra connotación, ya que apelan a que la fuerza de la acción provenga del interior del sujeto. “Si existe una característica clara sobre el proceso de conducir, está en la distinción entre movilizar a otros para que hagan y movilizar a otros para que deseen” (Kouzes. Posner. 2005, 67) me da la sensación que desde ésta mirada el concepto se deja asir, pareciera que pierde un poco esa característica de huidizo que planteaba al principio,

⁸ Tengamos en cuenta que liderar y motivar son dos caras de una misma moneda, y no se puede lograr motivación sin acuerdo, sin consenso. Por lo tanto el desempeño del liderazgo implica, también, motivar a los empleados.

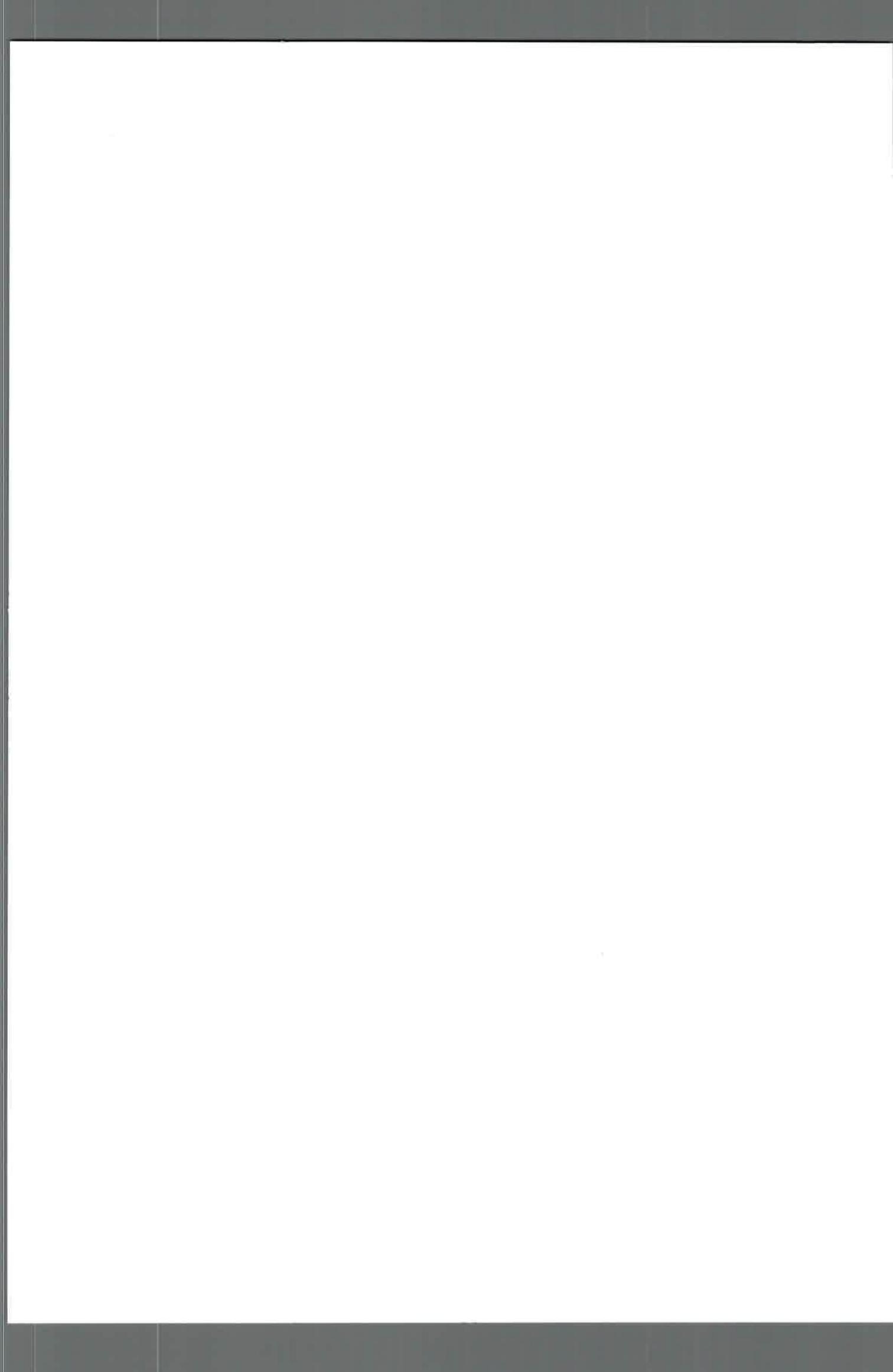


posiblemente porque estas palabras ponen mucho de lo propio, porque apelan a la subjetividad, y no cualquiera despierta el deseo y la pasión en otro. Independientemente que un líder pueda tener muchos recursos para motivar a las personas en determinado objetivo, me refiero a que todo tipo de reconocimiento, todo tipo de compensación, pueden no llegar a ser suficientes cuando no van acompañados de una motivación interna ligada al deseo.

Stephen Covey (2004) plantea que el Liderazgo Basado en Principios nos direcciona hacia la introducción de un nuevo paradigma respecto del liderazgo, que entiende que la vida de los sujetos y el liderazgo en las organizaciones, se centran en determinados principios que se convierten en auténticas guías, que orientan las acciones de las personas y las empresas.

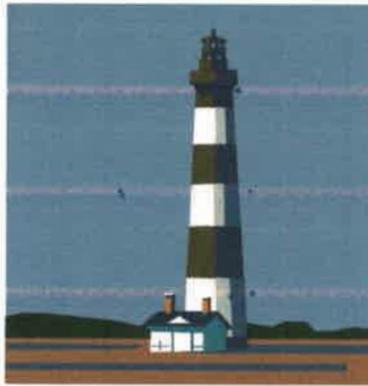
Determinados principios han sido los que permitieron que se conformara la trama de las sociedades civilizadas y fueron los que promovieron que determinadas instituciones, como por ejemplo la familia hayan progresado y perdurado en el tiempo. Los principios operan a modo de leyes universales que rigen, o mejor dicho, moldean las relaciones humanas y están en la base de cualquier tipo de organización. Son inherentes a la condición humana, la justicia, el respeto, la honestidad, la equidad, la confianza son algunos de los principios básicos que permiten que el hombre avance hacia la supervivencia, la estabilidad, el bienestar y la armonía. Existe una tendencia en las personas a confiar en otras que viven según estos principios básicos, éste sería el parámetro fundamental en el que sostendría el liderazgo basado en principios y que a su vez, posibilitaría un liderazgo eficaz.

Al comienzo del capítulo, hablaba del liderazgo como un término un tanto escurridizo, ante las variadas y múltiples definiciones que los textos nos ofrecen, y también porque es un término con mucho marketing. A medida que iba leyendo, comparando y escribiendo acerca del liderazgo, se volvió menos huidizo, se escapaba menos a ésta intención de poder encontrar, por lo menos en el ámbito organizacional, una definición que reuniese la mayoría de las ideas de los autores trabajados. Así descubro que la palabra “influir” fue la conectora o el eje vertebral de todas las otras ideas de las que se nutría a la hora de enriquecer el concepto, claro está, que la mayoría de los autores entienden el proceso o el arte de influir, como un proceso de confluencia de intereses comunes, de acuerdos, en donde queda aceptada la influencia y legitimada la figura del líder. Esta forma de entender el liderazgo vertebrará todo el trabajo.



CAPÍTULO 2

FUNCIONES DEL LIDERAZGO



Funciones Específicas

En situaciones pocas claras, inciertas y en algunos casos amenazantes, tanto en lo laboral como en lo personal, las personas habitualmente necesitan ayuda, independientemente que la requieran o no. “Los líderes son una posible ayuda. Ellos nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a encontrar versiones más atractivas y plausibles sobre lo que debemos pensar, sentir y hacer. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos. En ello radica tanto el poder como el riesgo del liderazgo. El liderazgo, como el amor, conlleva riesgos de dependencia y desilusión” (Bolman. Deal. 1995, 396)

El líder es un facilitador de la tarea de los demás, para ello potencia, habilita y capacita a la gente, los involucra en su visión para lograr juntos los objetivos.

“Los líderes piensan a mas largo plazo; miran mas allá de su unidad de trabajo o departamento, hacia un mundo mas amplio; se ponen en contacto con personas mas allá de su ambiente inmediato e influyen en ellas; enfatizan la visión y la renovación; y poseen la habilidad política para enfrentarse a los requerimientos desafiantes de múltiples grupos de seguidores” (Bolman. Deal. 1995, 400)

Podríamos, siguiendo a Bolman, resumir en tres las funciones específicas que un líder tendría que desempeñar para ser un experto:

1. *Dirigir equipos de trabajo:* para dirigir equipos de trabajo es necesario y conveniente planear una agenda, que les permita visualizar los temas que deben cubrirse en el planteo del trabajo, resulta imprescindible que dicha agenda pueda ser presentada con antelación a las ejecución de las tareas, para que de esta forma los trabajadores puedan plantear preguntas, expresar sus opiniones respecto a lo planificado, es decir que tengan la oportunidad de intervenir en la planificación, aunque sea parcial, de sus propias tareas. Todo líder tiene que incorporar la posibilidad, de que todos los miembros que conforman su equipo de trabajo, pueden realizar diversas contribuciones al mismo, si bien no todos los miembros se predisponen del mismo modo para debatir, es importante poder estimular a aquellos que son más pasivos o reticentes a cualquier intervención. Y así estimular la participación, el líder informa, organiza pero también pregunta, consulta y escucha, y saber formular

las preguntas adecuadas, teniendo en cuenta las distintas personalidades de los miembros y la diversidad cultural, es también una virtud propia de un líder. De este modo y a partir de estas diferencias lograr el consenso, y resumir las conclusiones de la agenda.

2. *Disponer y formar a otros para el trabajo*: Preparar a otros para el trabajo, es el proceso cotidiano de ayudarlos a que puedan encontrar las posibilidades de mejorar su desempeño diario, que puedan reconocer las oportunidades de perfeccionamiento de las tareas que realizan. Es menester, para esta ayuda, observar como trabaja la gente, donde están los problemas o los métodos ineficientes de trabajo, ya que no se puede ayudar o sugerir como mejorar un trabajo si no se sabe exactamente el modo en que se lo ejecuta, generando a la vez un ambiente positivo para la resolución de problemas o para la eficientización del desempeño de la tarea.
3. *Asesorar y ayudar a las personas*: Los asesores eficaces auxilian a sus compañeros de trabajo, en la búsqueda de soluciones a los inconvenientes que se le plantean en el mismo. La actitud previa del líder en este acometido es la predisposición a la escucha, sembrando la idea de que todas las personas se benefician con la ayuda mutua, generando confianza y apertura al trabajo de tipo cooperativo o de interrelación personal, con una actitud atenta y solidaria a las circunstancias particulares de la vida de las personas. Los trabajadores poseen múltiples y variados problemas que afectan su vida general y de manera particular su vida laboral, es aquí en este debate emocional donde el líder asesora respecto de la incidencia de cualquier malestar personal en el desempeño laboral.

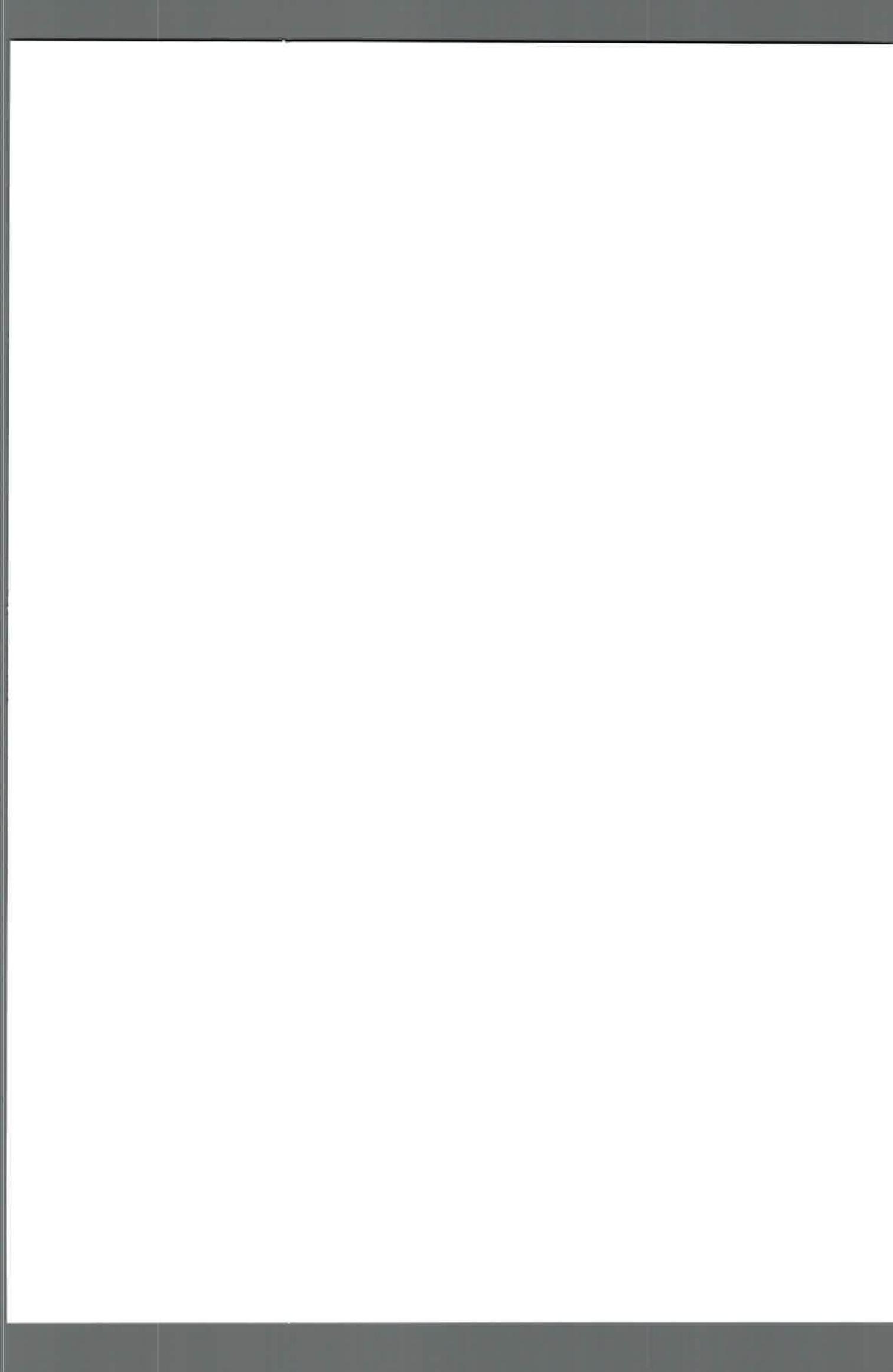
Los líderes además de generar disposición y dedicación individual, también generan capacidad organizacional. La capacidad organizacional está definida por aquellas prácticas, procesos y actividades que posibilitan la creación de valor para la organización, los líderes cuando orientan en la tarea deben poder traducir en su gestión los objetivos y la visión que se plantea la organización, no podemos olvidar que la organización es una estructura social, donde no se pueden pensar las acciones de manera aislada, es indispensable que la función de liderazgo se encuentre alineada con la

estrategia de la empresa. La función del liderazgo consiste en inducir a todos los seguidores a lograr las metas que la organización se plantea. Para que ello ocurra y el grupo opere eficientemente, es necesario que alguien cumpla con dos funciones primordiales, por un lado aquellas funciones que están referidas específicamente a la tarea y a resolver los problemas que el desempeño de esa tarea pueda ocasionarle, y por otro lado están las funciones sociales, es decir aquello que promueve y mantiene la cohesión del grupo permitiéndole trabajar armoniosamente.

El proceso de liderazgo como fenómeno social

El hecho de destacar el liderazgo tanto en la historia de la humanidad, en general, como en las organizaciones en particular, es hacer referencia al aspecto social de las relaciones de poder que existe en toda organización. El líder lo es en un contexto social y una coyuntura determinada. El liderazgo supone e implica una comunidad específica, que le ha confiado a una persona la conducción de un objetivo o meta organizacional. No se puede hablar de relaciones de poder en donde se deje de lado la esfera social que le asigna, legitima y reproduce atribuciones jerárquicas. Así podríamos afirmar, que el liderazgo es el resultado de las interacciones entre el individuo y su grupo social de referencia. Es impensable un líder con poder autónomo, ya que sus facultades también son otorgadas por el grupo, la capacidad conferida socialmente no lo faculta para disponer a voluntad del trabajo del grupo, no puede controlar a su antojo los resultados de su actuación, de ser así estaríamos hablando de otro tipo de función, no del líder como guía, asesor, acompañante en la prosecución de las metas. El liderazgo constituye la expresión de un grupo de personas a quién el líder representa. El poder del líder es una capacidad conferida socialmente, no por la valoración aislada de virtudes individuales, sino por la aprobación social de esas virtudes. El liderazgo depende de la interrelación de la personalidad del líder con los factores situacionales de carácter social.

Cuando hablamos de la empresa en general o de área o equipo de trabajo en particular, no podemos dejar de advertir que estamos hablando de una trama de relaciones sociales, que generan las personas que interactúan en dichos ámbitos, para poder actuar en estos sistemas sociales es menester conocer los fenómenos de la conducta humana para poder vérselas con ellos, lo cual implica cierto nivel de



comprensión de las necesidades y de las motivaciones del hombre, como así también la capacidad perceptiva que le permita orientar su liderazgo en la dirección adecuada. De todo lo planteado en el subtítulo, se arriba a la conclusión de que hay tres elementos que se destacan y que se vuelven imprescindibles para entender el fenómeno del liderazgo, por un lado el aspecto social, el líder es junto a las personas que lo rodean y que comparten valores y objetivos, por otro lado la interdependencia con los demás componentes de la organización, si concebimos la organización como un sistema, no podemos eludir la interdependencia y las mutuas influencias de la conducta humana, al líder hay que entenderlo en relación a la situación y la situación incluye componentes personales y organizacionales. Y por último las relaciones de poder, el líder dispone de una posición privilegiada respecto del grupo, las distintas formas de la influencia, expresan relaciones de poder, más allá que ese poder sea formal es decir legitimado por la estructura organizacional o informal.

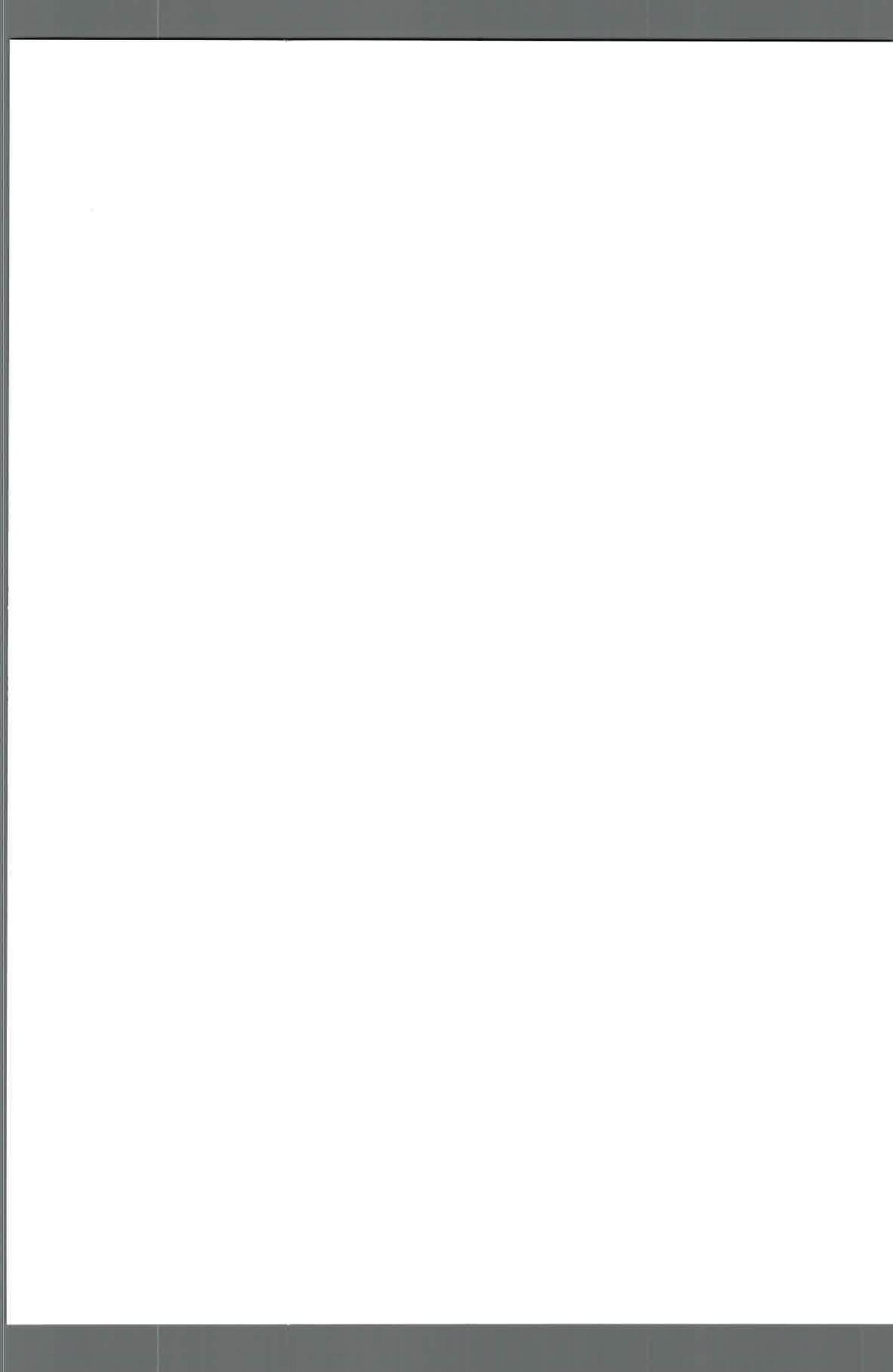
Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar

Kouzes y Posner (2003) descubren en sus investigaciones cinco prácticas, en las cuales la mayoría de los líderes lograron su mejor desempeño personal. Denominan a estas prácticas como las cinco prácticas de un liderazgo ejemplar. Ellas son:

- 1- *Modelar el Camino:* Los líderes moldean el camino de sus seguidores dando el ejemplo y explicitando sus propios valores. La credibilidad personal es uno de los valores más importantes que un líder debe poseer, ya que quién no sea creíble difícilmente tendrá seguidores, no es un modelo a seguir. El liderazgo es una posición a ocupar y siendo creíble, dando el ejemplo, sirviendo como modelo es la forma que el liderazgo se gana. En la medida que tales condiciones sean genuinas el líder defenderá sus creencias, y captará el punto en común en el cual se unen las aspiraciones y los intereses de los colaboradores, para poder identificarse en un mismo sistema de creencias. Los líderes ejemplares con sus conductas, con sus formas de relacionarse generan compromiso y logran respeto.
- 2- *Inspirar una Visión Compartida:* El Líder tiene que poder atraer a sus seguidores a una *visión* respecto del futuro que se desea y se piensa para la organización, además sentir el poder y la convicción de construirlo con el

grupo y de llevarlo a cabo con el paso del tiempo, donde queden integrados los intereses de ambas partes. El mejor impulso para lograr esa visión es sentirse involucrado, poder referirse a “nuestra visión”, para ello es necesario que el líder conozca a sus seguidores, saber qué quieren, cuáles son sus metas personales, laborales, económicas, a su vez las personas deben poder estar convencidas que su líder está sabiendo de ellos. Mirar al futuro para poder hacer algo mejor de lo que hoy se está haciendo, como forma de estimular a esforzarse para ser mejores, lo cual enaltece el espíritu humano.

- 3- *Desafiar el Proceso:* Ejercer el liderazgo es estar dispuesto a asumir riesgos, quienes aspiran a logros extraordinarios y conducen a otros hacia lo mismo, aceptan los desafíos. Un liderazgo de buen desempeño personal implica algún tipo de desafío, algún tipo de cambio, el líder busca desafiar los procesos para generar nuevas oportunidades, están dispuestos a enfrentar lo desconocido, los atrae lo nuevo no soportan el statu quo, están permanentemente tratando de innovar, crecer y mejorar, no temiendo a situaciones adversas y aprendiendo de las experiencias. Para ello están atentos a las nuevas ideas, provengan de donde provengan, sus mentes abiertas captan aportes de cualquier persona, precisamente porque están dispuestos a aprender, aceptan los errores y aprenden de los obstáculos. Aportan energía, destacan los pequeños logros ya que consideran que el crecimiento se logra de manera gradual, festejando la victoria para crear confianza en sus colaboradores.
- 4- *Habilitar a los demás para que actúen:* El líder necesita del equipo, sabe que solo no puede, habilita a los otros para que intervengan, estimulando la colaboración, la ayuda al prójimo, haciendo protagonista al grupo, fortaleciéndolo como tal. La cooperación es una de las principales condiciones para que un equipo funcione de manera efectiva. El eje de la actitud cooperativa es la confianza, el líder debe crear y promover un clima de confianza, la relación líder-seguidor debe ser una relación soportada en la confianza, ya que sin ella nadie estaría dispuesto a asumir riesgos y ningún cambio sería posible. La confianza es la que permite involucrarse, colaborar, equivocarse y poder aprender de los errores, resolver situaciones adversas, sentirse apoyado y contenido por el grupo y en este marco asumir riesgos, condición de posibilidad para que advenga el cambio. Los buenos líderes

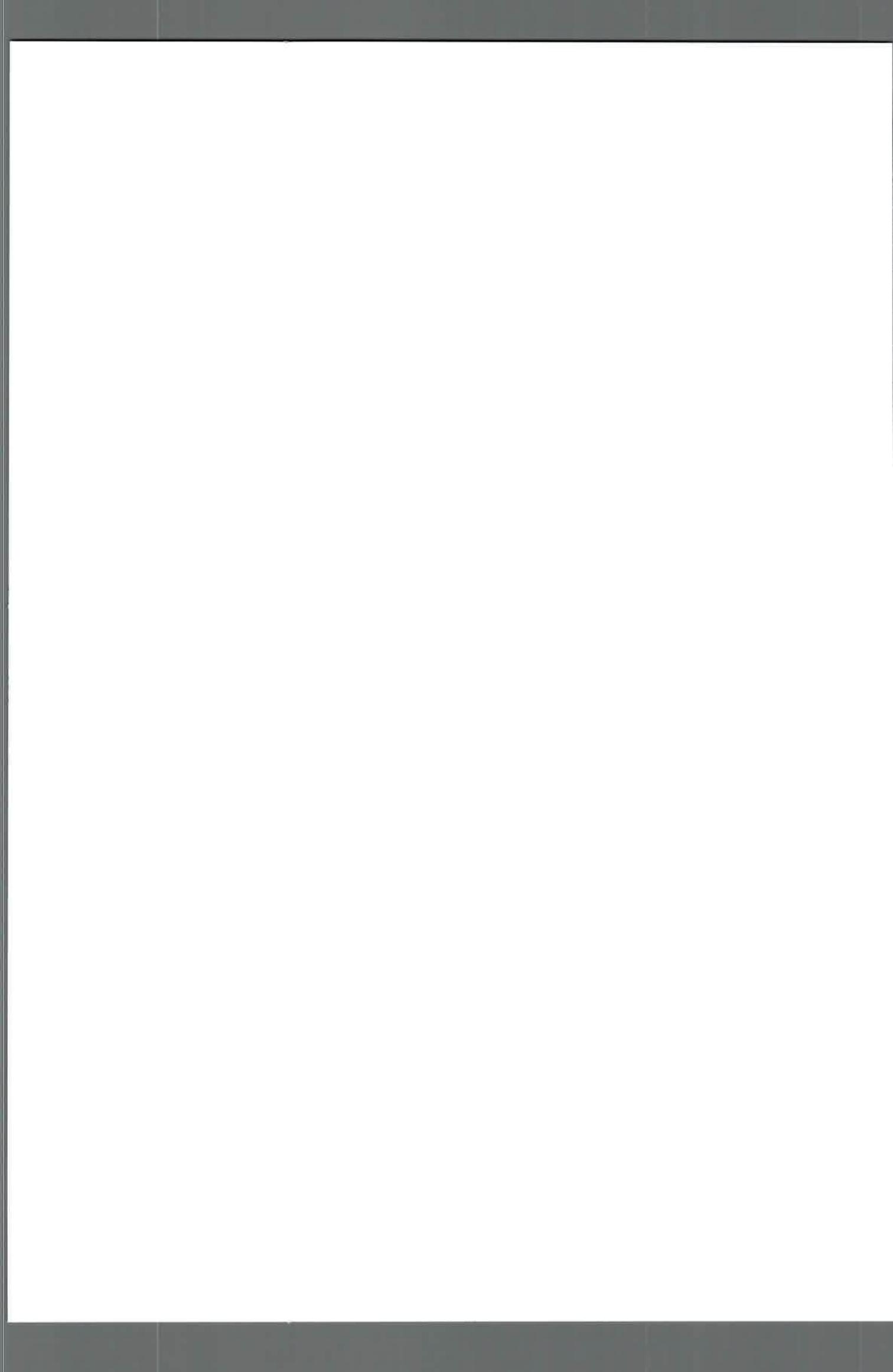


ceden el poder para que las personas se sientan capaces, fuertes, comprometidas, informadas, las estructuras de mando han sido sustituidas por las estructuras de compromiso, cuando una persona se siente obligada, mandada seguramente no desarrollará ningún espíritu de colaboración, ni se sentirá involucrada, ni comprometida con lo que está realizando.

- 5- *Alentar el Corazón*: el camino hacia una gran meta puede ser difícil, en su recorrido las personas pueden cansarse, desilusionarse, perder el sentido de lo que se está haciendo, y por lo tanto puede aparecer el deseo de abandonar la lucha, aquí el líder alienta el corazón, reconoce los aportes, destaca los valores. La preocupación por los demás alienta para seguir adelante. El apoyo y el reconocimiento, cuando es franco y del corazón, genera un fuerte sentido de pertenencia y de identidad colectiva, que le puede permitir al equipo franquear escenarios extremadamente difíciles.

Podemos advertir, siguiendo a los autores, que el liderazgo no es una virtud de unos pocos elegidos, ni una predisposición genética, muy por el contrario, el liderazgo es el resultado de la puesta en marcha de una serie de prácticas concretas y observables que pueden ser aprendidas por cualquier persona dispuesta a ello. También consideran un mito que los líderes nacen y que este pensamiento, apoyado por algunas teorías del liderazgo, sólo ha servido para disolver la idea de que a ser líder se aprende.

“La confianza en uno mismo que se requiere para liderar proviene del aprendizaje sobre uno mismo – nuestras habilidades, prejuicios, talentos y defectos. La confianza en uno mismo se desarrolla al generar fortalezas y superar las debilidades. La capacitación formal y la educación pueden ser de ayuda. De hecho, muchas habilidades de liderazgo se aprenden con éxito en el aula. Pero la capacitación solamente no es suficiente. También aprendemos de otras personas y de las experiencias. Aquellos que se convierten en líderes aprovechan la mayor cantidad posible de oportunidades. Intentan, fallan y aprenden de sus errores. Los líderes se desarrollan mejor cuando son participantes entusiastas del cambio” (Kouzes y Posner. 2003, 9)



Los autores⁹ expresan claramente que sólo es posible el desarrollo del liderazgo si desarrolla la persona misma, es decir, la herramienta más poderosa que posee una persona para desarrollar su liderazgo es él mismo, no hay liderazgo sin aprendizaje, sin capacidad para aprender de los demás, sin aprender de los propios errores, por lo tanto no hay liderazgo sin crecimiento y desarrollo personal.

Cinco Prácticas y Diez Compromisos del Liderazgo Ejemplar

De manera conjunta con las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar, estos investigadores del campo del liderazgo, desarrollaron Diez Compromisos, que resultan indispensables en el ejercicio de tales prácticas, de este modo concedieron dos compromisos por cada una de las prácticas, quedando configurados del siguiente modo:

1. Modelar el Camino:

- Compromiso 1: Ponga en Claro los Valores: lo cual se logra permitiendo a los seguidores descubrir sus capacidades y confirmando los ideales compartidos.
- Compromiso 2: Sea el Ejemplo: lo cual sólo es posible cuando las acciones del líder son coherentes con los valores compartidos.

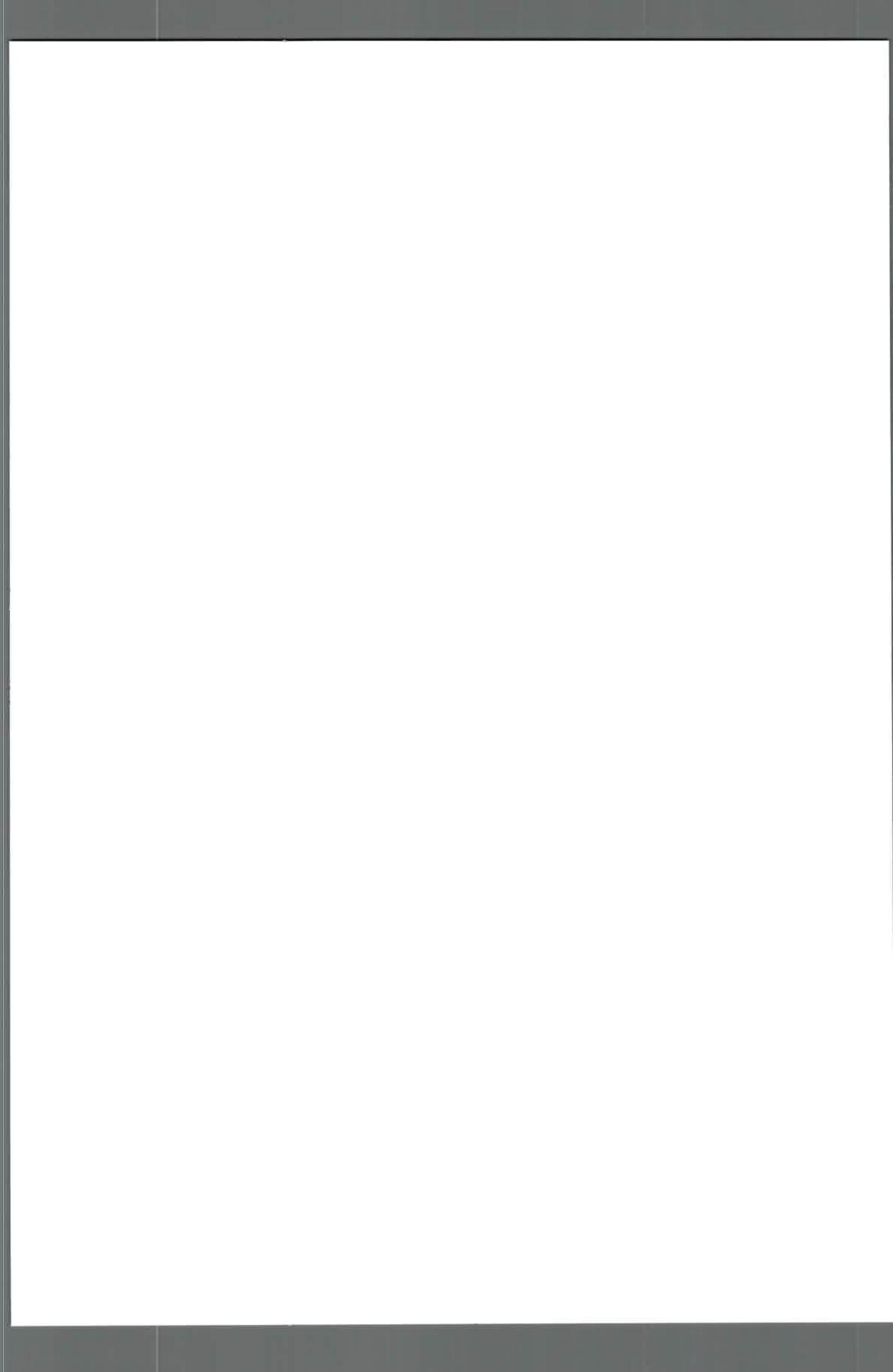
2. Inspirar una Visión Compartida:

- Compromiso 3: Piense en el Futuro: consiste en poder imaginar el futuro a partir de posibilidades apasionantes y dignificantes.
- Compromiso 4: Integre a todos los Miembros de su Equipo: en una visión común a todos, apelando a las ambiciones compartidas.

3. Desafiar el Proceso:

- Compromiso 5: Busque Oportunidades: tome la iniciativa a la hora de buscar nuevas formas de mejorar.

⁹ Es importante mencionar que Kouzes y Posner desarrollaron un instrumento, llamado Inventario de Prácticas de Liderazgo, para poder identificar aquellos comportamientos que indicarían la diferencia de la efectividad en la función de los líderes. Ellos evalúan y miden la eficacia en función de las cinco prácticas y consideran que el IPL ha demostrado tener sólidas propiedades psicométricas.



- Compromiso 6: Experimente y Asuma Riesgos: generando permanentemente pequeños logros, capitalice los errores y aprenda de la experiencia.

4. Habilitar a los demás para que Actúen:

- Compromiso 7: Propicie la Colaboración: desarrollando la confianza y favoreciendo las buenas relaciones.
- Compromiso 8: Fortalezca a los Otros: promoviendo la autogestión y colaborando para que los demás desarrollen sus capacidades.

5. Alentar el Corazón:

- Compromiso 9: Reconozca los Aportes: exprese gratitud por el empeño y la contribución individual.
- Compromiso 10: Aplauda los Valores y los Éxitos: celebre las victorias forjando un espíritu de colectividad.

Con esto compromisos, ligados a las prácticas de un liderazgo eficaz, se intenta remarcar la importancia del liderazgo, la historia de la humanidad y la realidad de las empresas así lo demuestran, no es una moda que hoy esta y mañana no, es una función que estuvo y continuará estando en la vida de los sujetos y de las organizaciones. Y es mucho más necesario en los momentos de incertidumbre, de dificultades o de transformaciones, tanto en el plano individual como en el colectivo, es la red social la que permite sostener, salir adelante y reponerse de las adversidades. De nuestra capacidad para crear y mantener buenas relaciones humanas dependerá el éxito del liderazgo. Aún hoy, en la era de las comunicaciones, continúan siendo más importantes las redes de personas que las redes tecnológicas

Podemos ver luego de todo lo desarrollado que son muchas las funciones que debería tener un líder eficaz, pero la mayoría de los autores ponen mucho énfasis en que el líder tiene que ser un facilitador, en el sentido de habilitar al otro para el desarrollo de la tarea, disponerlo para ello, con participación pero a su vez con autonomía, lo cual genera que la tarea se convierta en un compromiso no sólo laboral, sino también personal. Ello crea un valor agregado para la organización porque no sólo se cumple con el aspecto técnico-laboral, sino con el personal y aquí se pone en juego lo subjetivo, lo emocional, principal promotor de los fenómenos sociales de los cuales, el trabajo, los procesos de liderazgo y las organizaciones no quedan fuera.

CAPÍTULO 3

REQUISITOS PARA SER UN LÍDER



Requerimientos para Ocupar el Cargo de Líder

La antigua idea de que el poder solo puede ser logrado a través del control y la autoridad, todavía continúa vigente en muchas organizaciones, las cuales aún no han podido advertir, que el verdadero poder solo es posible obtenerlo mediante un verdadero liderazgo, todavía muchas empresas tienen el principio de guardar secretos como garantía de respeto. Lo cual dista mucho de involucramiento de los trabajadores, de compromiso con la empresa, de cohesión grupal, de ponerse la camiseta tal como en la jerga empresarial se usa, nadie puede ponerse una camiseta que siente que no es suya, o que no sabe bien de que se trata el asunto. Delegar funciones, confiar, entrenar serían los mecanismos para lograr una respuesta de compromiso de los empleados.

“La gente obedece voluntariamente a la autoridad si la considera legítima, pero dejará de obedecerla en el momento que perciba que esta autoridad ha perdido su legitimidad” (Bolman. Deal. 1995, 399) Es imposible que un líder desempeñe su función sin legitimidad, si no hay reconocimiento es ilegítima, así, es difícil que ese líder logre algún tipo de obediencia, ya que la obediencia, cuando el líder goza de legitimidad, es voluntaria. La obediencia es forzada cuando el líder ocupa su lugar desde la estructura organizacional, la función de ese rol puede resultar sesgada si no hay una coincidencia entre el lugar que ocupa y la función que desempeña. Sería muy engañoso pensar que un líder es tal, porque ocupa una posición de mando en un organigrama. El liderazgo más que con una posición tiene que ver con una disposición de la persona, esta ligado a las decisiones que toma, mas que al lugar que ocupa en la estructura o en la silla que se sienta, aquí queda correctamente aplicado el dicho popular el hábito no hace al monje. La posición no garantiza un liderazgo genuino, y en muchos casos pareciera que no tuviesen nada que ver uno con el otro, lo cual nos permite pensar junto a la idea del líder de 360° que plantea Maxwell, que la acción de liderar se puede dar desde cualquier lugar de la organización, no es necesario ser jefe para ello, lo que si es, no sólo necesario sino indispensable que un jefe, estructuralmente definido, ejerza función de líder, queda claro entonces que no hace falta ser jefe para liderar pero si hace falta ser líder para ser jefe, aunque parezca un juego de palabras aquí suelen encontrarse las dificultades para ejercer el liderazgo de algunos puestos de mando.

Es importante, también revisar la idea del líder-héroe, pareciera que esa idea se ha mitificado con la colaboración de algunos personajes ideales que aparecieron en distintos momentos de la historia de la humanidad y en distintos ámbitos, para no ser

tan generales podríamos hacer referencia a algunas de estas personalidades como Ghandi, el che Guevara o Lincoln, que se han mitificado como grandes héroes de la historia. La noción frecuente del líder como un ser heroico, nos hace ocuparnos demasiado de la persona y distraernos de la situación o el escenario en el cual han transcurrido los acontecimientos, no podemos perder de vista que el liderazgo siempre es situacional por lo tanto el contexto adquiere igual o mayor significación, sin embargo, hay una tendencia general a destacar el personaje y desestimar el ámbito. Pareciera que hay aquí una dialéctica líder-situación, si bien los líderes logran que ocurran las situaciones, también, son las situaciones las que permiten que el líder surja. “No existe, ni es posible o aconsejable, una única forma de como ejercer el liderazgo para la gama de situaciones tan amplia y variada que los líderes potenciales pueden enfrentar” ((Bolman. Deal. 1995, 401)

Los ámbitos organizacionales, que pueden ser muchos y variados, aún dentro de una misma organización, influyen en lo que los líderes deben y pueden hacer, es inadmisibles, la idea de que un líder puede llevar adelante su propósito independientemente del contexto de desempeño. De no poder pensarlo de este modo y quedarnos con la imagen del líder heroico, donde lo fuertemente destacado, es la personalidad del líder, nos promueve la idea de que el liderazgo es un proceso que ocurre en una sola dirección: el líder dirige y los adeptos lo siguen, opacando la noción de una verdadera interrelación entre líder y seguidores, lo que generaría una marcha bidireccional, en donde se produce un proceso mutuo de influencia, es decir una relación interactiva entre líderes y seguidores.

Ética, Responsabilidad y Adaptabilidad

Sabemos que la mayoría de las empresas actuales son sumamente competitivas y poseen plasticidad para acomodarse rápidamente a los cambios que el mercado y los clientes imponen, dicho contexto requiere un líder que pueda interpretar el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, y no sólo interpretar, sino también, recolectar información de ese entorno para poder tomar decisiones que aseguren los resultados buscados. Es conveniente, además, que los líderes estén atentos a los movimientos económicos, políticos, sociales, etc. tanto dentro de sus propias organizaciones como fuera de ellas, para poder investigar, analizar e implementar acorde a la realidad de determinado contexto. Para lo cual, lejos de rigidizar cualquier lugar de poder, es

necesario tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, contagiar al equipo de esa misma capacidad, conforme a las demandas de la empresa y del entorno. Para poder exigir a su equipo de trabajo y lograr que de manera conjunta se alcancen los resultados, el líder debe proceder de manera ética y responsable, ya que nadie sigue a alguien que no es un modelo a copiar. Si además se compromete de forma personal con su función, capacitándose y desarrollando múltiples habilidades que le permitan lograr la meta, él y su equipo estarán en condiciones de seguir el ritmo requerido por las exigencias de la organización y del entorno.

Si bien pareciera que la ética, es un concepto relevante a la hora de entender el liderazgo, convengamos que en la mayoría de las investigaciones y de la bibliografía, tan abundante acerca del liderazgo, se hace fundamental hincapié en el aspecto técnico del liderazgo y no tanto en el aspecto ético, que según Perles, son dos conceptos de una complementariedad necesaria y al respecto plantea lo siguiente:

“Los estudiosos que tratan de elaborar la definición definitiva de liderazgo plantean una pregunta incorrecta, pero sin darse cuenta están contestando a la correcta. La pregunta indiscutible sobre el liderazgo no es “¿cómo se define el liderazgo?”, sino “¿en que consiste un buen liderazgo?”. El uso del término *bueno* toma aquí dos sentidos: “moralmente bueno” (ético) y “técnicamente bueno” (eficaz). Si uno es un buen líder en ambos sentidos, entonces se forma una conjunción lógica” (2000. 2-3)

Aunque la conjunción lógica a la que refiere el autor, de que un buen líder es ético y eficaz, convengamos que en la realidad de las organizaciones cuando se habla de un buen líder habitualmente se refiere a su eficacia, este adjetivo adquiere mayor relevancia en detrimento de la cuestión ética, el autor también advierte el peligro de este descuido, el cual nos permite afirmar que Hitler fue un buen líder. En términos generales lo conveniente sería que los líderes fuesen eficaces y éticos, es decir, que lo que hagan sea lo correcto de manera apropiada y por causas adecuadas.

Ahora bien, ¿cuál sería la conveniencia de la ética en el liderazgo organizacional? Siguiendo al autor podríamos identificar algunos motivos que justificarían dicha conveniencia, uno de los primeros motivos es que los líderes deben lograr la buena voluntad de sus seguidores, para que de esta forma pongan sus talentos, sus capacidades, su predisposición, su esfuerzo, al servicio de las organizaciones para que ellas puedan cumplir con sus metas, de lo cual se desprende que las metas de los

empleados tienen que coincidir con las metas organizacionales, debido a que sería la única forma de garantizar los resultados esperados, ya que los mismos resultarían de intereses y necesidades compartidos. Otro motivo es porque la ética asegura el éxito en el liderazgo, en los tiempos que corren se están haciendo cada vez más imperiosas las acciones y los modos relacionales basados en el respeto, la honestidad, la entrega, es decir, valores que inciten a los empleados a creer, confiar y por lo tanto seguir al líder, es más, tomarlo como modelo. Además porque hoy, en general en la sociedad, hay un rechazo hacia el uso del poder de manera coercitiva, dominante y manipulador, es muy posible que quién ejerza el poder de esta forma, sólo porque el lugar se lo otorga, no goce del respeto de sus empleados y por lo tanto tampoco cuente con su colaboración, en esta situación los empleados no son seguidores, simplemente se atienen a cumplir con lo que tienen que hacer sin ningún esfuerzo extra, esta forma se desvía de los modelos de liderazgo que hoy se están proponiendo las empresas, que intentan lograr buenos resultados en los tiempos que corren.

Por todo lo expuesto podríamos concluir que en el mundo actual donde la información ha cambiado las relaciones de poder, la ética del liderazgo más que una opción es una necesidad, la autoridad de un líder no se la concede el uso del poder coercitivo, sino la confianza, el respeto, el don de buena gente, que permiten que el seguidor lo siga.

Características Principales del Líder

Aprovechando la lectura del libro de Hill (1996) me parece interesante plantear algunas características indispensables en el ejercicio del liderazgo, que asegurarían el éxito y que el autor plantea como “secretos”, como fuerzas que orientan las acciones hacia los logros esperados, ya que ellos no se obtienen por un golpe de suerte, sino por logros orientados hacia la dirección que convierte las aspiraciones en algo real, para ello es necesario previamente definir el objetivo y poner en marcha el deseo de alcanzarlo. A continuación, los secretos que serían ineludibles para un liderazgo triunfante:

- *Si un plan fracasa, intente otro:* si un primer plan no funciona debe poder cambiarlo por otro nuevo, si este tampoco funciona deberá cambiarlo, hasta dar con el acertado, para ello es necesario no temer al fracaso, aprender de él y tener la suficiente perseverancia para no darse por vencido. Con la

utilización de nuevos planes hay que poder transformar los fracasos en victorias.

- *Valores Inquebrantables*: la confianza, la honestidad, el respeto y el coraje son valores que debe llevar el líder como estandarte, ya que nadie estará dispuesto seguir a quién no represente un modelo para copiar. La lealtad a dichos valores, creará una imagen de líder que traerá seguridad a los seguidores.
- *Autocontrol*: si una persona no puede controlarse a sí misma, mucho menos puede controlar a otros, el autocontrol es un muy buen ejemplo para que los seguidores más inteligentes copien. Hay que tener la suficiente templanza para que situaciones difíciles no desborden al líder, porque eso generará caos en el grupo y no es señal de buen liderazgo.
- *Sentido de Justicia*: no hay posición que perdure si no se ha forjado sobre la lealtad y la justicia, las metas alcanzadas deben ser producto de la colaboración de todos y los beneficios también deben ser de todos. Esta es la fórmula para que los líderes tengan seguidores y sean respetados por ellos. Nadie que mire su propio beneficio puede sostenerse, legitimado en el lugar de líder, por mucho tiempo.
- *Exactitud en los Planes*: para poder tener éxito, el líder debe poder planificar su trabajo y del mismo modo trabajar su plan. Más allá de que puede ser valioso que el líder sea intuitivo, realice conjeturas y de lugar a las corazonadas, es necesario que junto a ello realice planes prácticos y precisos que permitan al grupo orientar sus acciones hacia los objetivos propuestos.
- *Hacer más de lo que le Corresponde*: uno de los aspectos centrales de un buen líder es tener total compromiso y predisposición hacia el trabajo y hacer más de lo que les exige a sus seguidores, no olvidemos que debe ser un ejemplo, un modelo a quién imitar. Es difícil que los empleados se esfuercen cuando no ven esa actitud en quién los dirige.
- *Personalidad Agradable*: las personas que se comunican y se relacionan de manera agradable, con buen trato, tienden a mejorar el sentido del liderazgo, por más que les falten algunas otras condiciones. Dirigirse de manera cordial refuerza la imagen positiva de cualquier persona. Si además es comprensivo y atiende al prójimo, reuniría los requisitos básicos de personalidad para ser un líder triunfador.

- *Disposición para Asumir toda la Responsabilidad:* el líder de éxito debe poder asumir todas las responsabilidades, aún cuando alguien en su equipo comete un error él debe hacerse responsable por ello, no durará mucho el líder que responsabilice al otro por la falla, él es quién debe dar la cara por su equipo y resguardar a los seguidores de cualquier situación que vulnere su tarea o su persona. El líder deberá preguntarse que tiene que ver él, con el descuido o con el error de la persona que tiene a su cargo.
- *Cooperación:* el líder debe poder entender y emplear el principio del esfuerzo en común, e impulsar a los miembros de su equipo a trabajar a partir de este principio, sólo con el trabajo colaborativo el equipo se desenvuelve como un todo, se evitan personalizaciones, tanto en los éxitos como en los fracasos, donde el resultado final es producto de las aportaciones de cada uno. El poder de un liderazgo eficaz, se garantiza en la cooperación, no en la autoridad por la fuerza.

El uso y ejercicio permanente de estas características, son las que asegurarían un liderazgo efectivo, basado en el consentimiento y la simpatía de los seguidores, sabemos de antemano que los liderazgos coercitivos, los que tratan de impresionar a sus seguidores con su autoridad, no perduran, hoy más que nunca, la gente no está dispuesta a soportar un liderazgo por la fuerza indefinidamente.

Hoy más que nunca, la industria, es uno de los campos en los cuales está comenzando a cambiar el concepto de líder, ha dejado de ser el jefe que impone, que influye por la autoridad para pasar a ser quién dirige y coordina las tareas través del consenso y la participación, cada vez más, se hacen necesarios estos modelos de liderazgo. En un mundo globalizado, con acceso a las tecnologías y los medios de comunicación, las personas desarrollan formas más autónomas e independientes de conducirse, no sólo en el trabajo sino en la vida en general, eso invalida algunos modos de liderazgo que dieron resultados en otros momentos históricos-sociales de la humanidad.

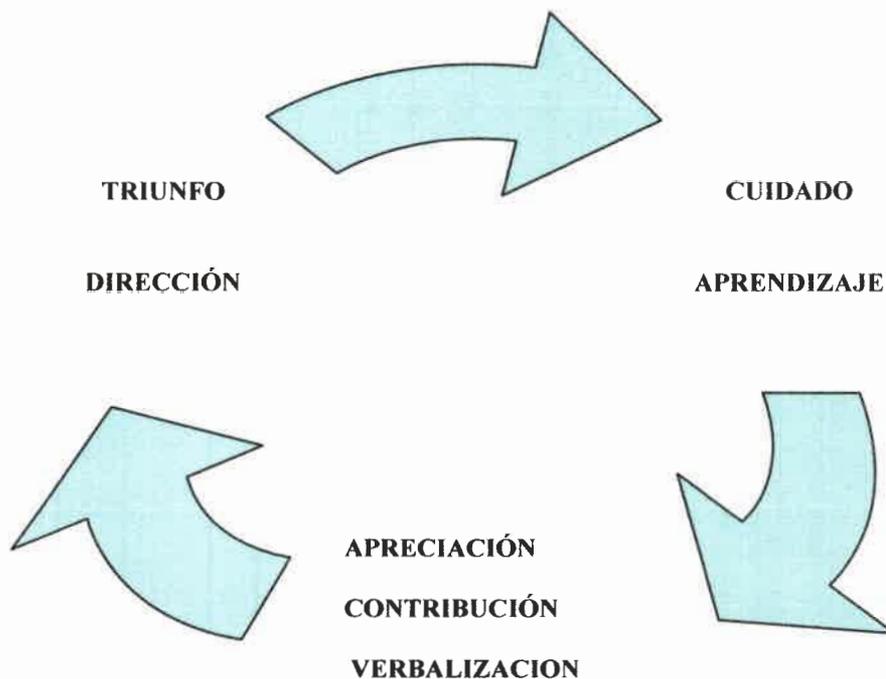
Liderazgo Lateral

Es ampliamente conocida la dificultad que suelen tener muchas personas a la hora de liderar a sus pares, a sus propios compañeros de trabajo, lo que Maxwell denominó liderazgo lateral. Es importante destacar, que la intención de profundizar en

el concepto se debe a que durante mucho tiempo, el puesto de jefe de turno o mantenimiento, era cubierto por alguno de los miembros del equipo de turno de producción o de mantenimiento, por lo cual estaríamos en presencia de este tipo de liderazgo lateral que tan claramente desarrolla Maxwell. Si bien a esta altura del trabajo no podría confirmar si dichos jefes poseen este tipo de liderazgo, si puedo confirmar que es una forma en la cual el jefe tiene que liderar a quienes en otro momento fueron sus propios compañeros de trabajo, es decir de ser un par pasaron a ser seguidores o súbditos, según la forma en que se ejecute la función. La mayoría de las veces las dificultades se presentan cuando se trata de obtener influencia demasiado rápido, descuidando el carácter de proceso que implica la puesta en marcha de la función de liderazgo, sea o no un par quién cumpla dicho rol.

El autor entiende y explica el proceso a partir de siete principios que necesitan los líderes de 360° para poder liderar de manera lateral a sus propios compañeros, es necesario perfeccionar estos principios para poder ser un buen líder lateral.

Primer Principio: es necesario comprender, ejercitar y llevar a cabo un *Círculo de Liderazgo*, que él representa de la siguiente manera:



Fuente: Maxwell John. 2006. Líder de 360°

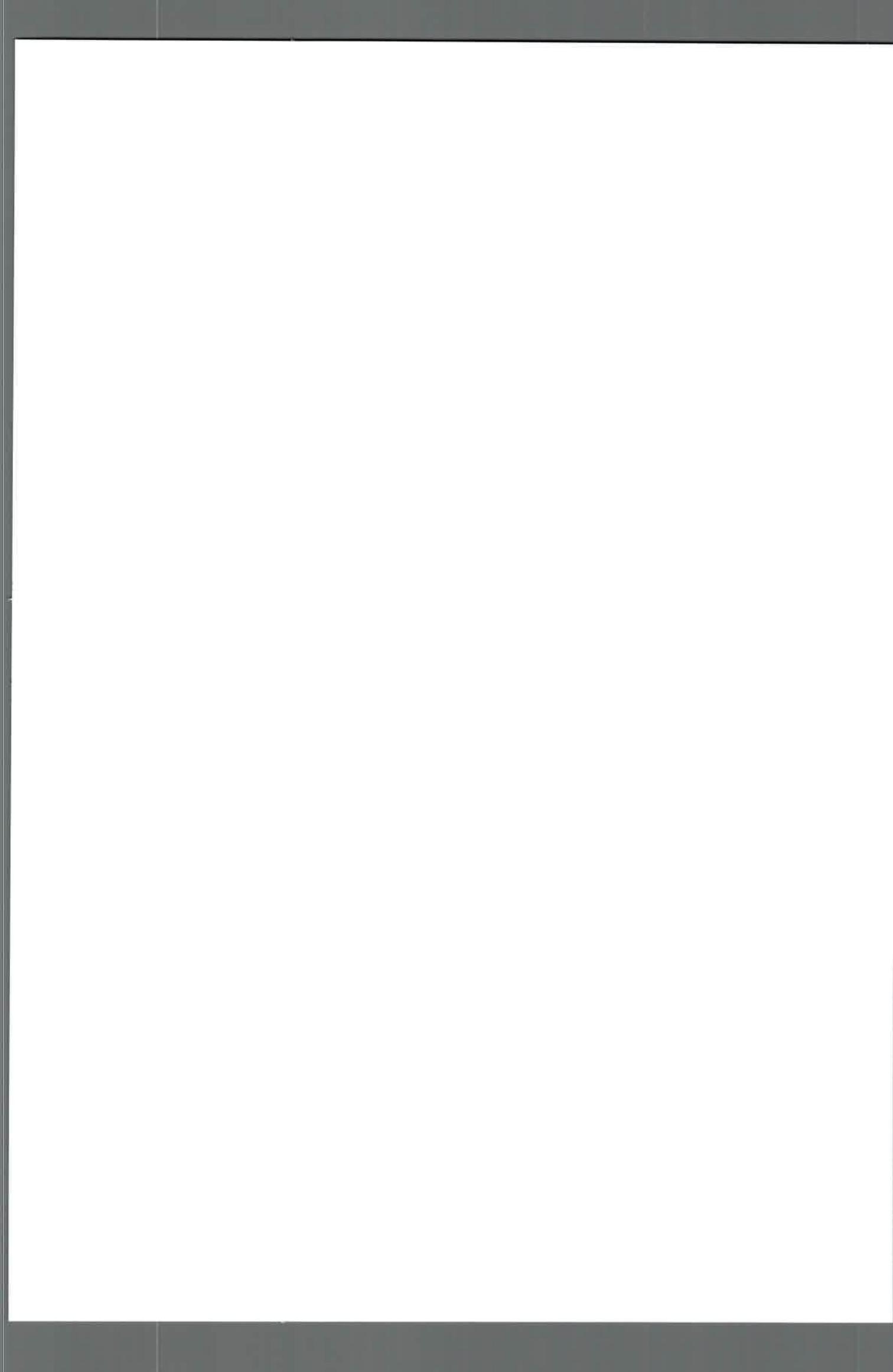
Siguiendo el sentido de las flechas, observamos que el círculo comienza con el cuidado y termina con el triunfo. Caracteriza estos pasos consecutivos de la forma que a continuación se detalla:

Cuidado: alude al cuidado de las personas, a demostrarles que hay un interés por su bienestar, muchas veces en función de los resultados, especialmente vinculados a la producción industrial, se descuidan las personas. Hay más posibilidades de que alguien responda positivamente cuando se siente cuidado, valorado, cuando advierte que alguien piensa y se interesa en él, cuando ocurre lo contrario el resultado es el opuesto. Es conveniente, ganarse a la gente a partir del propio don de gente de quién pretende ser un líder respetado y seguido por los empleados.

Aprendizaje: además de interesarse en las personas hay que conocerlas, hay que poder dedicar un tiempo para escuchar y preguntar respecto de la vida y las historias de los compañeros de trabajo, desarrollando estas capacidades sociales indispensables para la armonía de cualquier grupo de trabajo. Sólo así podrá saber cuáles son las habilidades, los intereses y las necesidades de los demás, identificando las diferencias que hay entre las distintas personas que componen un equipo. Para conocerlos es indispensable permitirles participar con sus opiniones, con sus conocimientos, con sus criterios y estilos laborales y personales.

Apreciación: este paso remite al respeto hacia todas las personas, no solo debemos guardar mayor consideración para aquellos con quienes más nos identificamos, sino también para aquellos de los cuales más nos diferenciamos. El líder tiene que ser democrático en la atención a los demás, de esta forma ganará el respeto de todos, el respeto y la consideración en un grupo no deben ser unidireccionales si queremos que haya reciprocidad en las relaciones. Si alguien trata bien a sus empleados, los aprecia por sus aportes y por lo que son, es muy probable que reciba la misma respuesta de atención, escucha y respeto. El líder tiene que sembrar lo que quiere cosechar, independientemente de que ello no ocurra de manera inmediata.

Contribución: tiene que ver con poder añadir valor a las personas, lo cual redundará en un aumento de la credibilidad del líder, lo cual opera como un valor agregado que no se traducirá en ningún beneficio directo para el líder, nadie recibe ninguna paga extra por buen trato, pero sí sabemos que asegurará el buen funcionamiento del equipo y del liderazgo. Cuando el líder valora al otro, se manifiesta sincera y honestamente con los empleados, sin secretos, ni elucubraciones, habrá más posibilidades que ellos respondan sinceramente y sin ningún tipo de extraña especulación o desconfianza. Para lo cual es



necesario abrirse a los demás compartiendo conocimientos, recursos, ideas, y así crecer y permitir el crecimiento de quienes están a su cuidado. Como dice Maxwell "...cuando usted enciende la vela del otro, no pierde nada en la suya. Solamente produce más luz" (2006, 163) hermosa metáfora para entender lo que es el trabajo conjunto, cuando lo de uno potencia lo de otro, sin que nadie pierda nada, muy por el contrario, ambos ganan.

Verbalización: a través de la expresión verbal confirme a las personas en el lugar de importancia que tienen para ud. para el trabajo, para la empresa, lo cual contribuirá a fortalecer su propia autoestima y seguridad. Para ello no sólo hay que reconocer sus logros, elogiar sus habilidades, sino además hacérselo saber, poder felicitarlos cuando obtuvieron resultados positivos y permitirles que puedan apropiarse e identificarse con sus capacidades, representadas en los logros obtenidos. Cuando alguien colabora para que el otro se sienta importante, lo fideliza, lo cual genera un clima laboral propicio para excelentes resultados, tanto en lo netamente productivo como en las relaciones interpersonales.

Dirección: luego de haber caminado los pasos anteriores podríamos decir que están dadas las condiciones para comenzar a influir, para comenzar a dirigir a sus compañeros, para que alguien pueda influir en otro es necesario primero ganarse la confianza y el respeto. No está demás aclarar que dichos pasos pueden llevar distintos tiempos según los grupos, las empresas, pero hay algo que es claro si uno quiere establecer bases sólidas para el ejercicio del liderazgo, no tiene que ir demasiado rápido en la intención de influenciar o de dirigir al grupo. Ello posiblemente conlleve a resultados no deseados por nadie. Pero todo lo anterior no es suficiente si alguien se quiere convertir en un líder de 360°, para ello es imprescindible dar el próximo paso, ayudarlos a triunfar.

Triunfo: los grandes líderes no se sirven de las personas para sus propios éxitos, esto sería mezquino y egoísta lo cual se aleja bastante de la figura de un buen líder. Ellos acompañan, direccionan a las personas para que todos juntos puedan alcanzar el éxito. Los grandes líderes tienen siempre una visión, un sueño para cumplir y saben de antemano que eso no se logra sólo, y el trabajo en conjunto es una de las grandes motivaciones que tienen para lograr sus propósitos, y en ese camino ayudan a otros a triunfar.

Segundo Principio: Complementar a los Compañeros de Trabajo, no competir. Independientemente de que las dos cosas pueden ser muy buenas siempre y cuando se sepa cómo usarlas y en qué momento, se debe competir con la idea de completar a los

compañeros de equipo y no de entorpecer su tarea. Si la intención es ganar a cualquier precio, afectará la relación con sus compañeros y nunca podrá liderar lateralmente. Lo óptimo es poder establecer un adecuado equilibrio entre competir y complementar, cualquier triunfo individual nunca puede ser más importante que el éxito del equipo, aquí se produciría un desequilibrio en donde ganaría la competencia.

Maxwell realiza un cuadro comparativo a los fines de describir más claramente las diferencias entre competir y complementar, de este modo:

Competir	Complementar
Mentalidad Cerrada y Escasa	Mentalidad Abierta y Abundante
Primero Yo	Primero la Organización
La Confianza se Debilita	La Confianza se Fortalece
Unos Ganan. Otros Pierden	Todos Ganan
Excluyo a los Otros	Incluyo a los Otros
Se Prioriza lo Personal	Se Prioriza lo Colectivo

Fuente: Maxwell John. 2006. Líder de 360°

Ahora bien, de qué manera se puede lograr el equilibrio entre competir y complementar? Para ello es conveniente considerar lo siguiente:

- Poder reconocer cuando se tiene el Deseo de Competir, como el afán de competir es una intención inherente al liderazgo natural, hay que poder canalizarlo de manera apropiada para no tener resultados negativos, si se puede controlar y dirigir este instinto competitivo, el mismo puede colaborar en el logro del éxito.
- Propiciar la Sana Competencia, la sana competencia favorece los buenos resultados para el equipo, que por otros medios no se lograrían. En la sana competencia la gente saca lo mejor de sí, genera camaradería, a diferencia de la competencia feroz donde la gente saca lo peor de sí, con tal de lograr de manera personal lo que se propone, genera individualismo.
- Reconozca los Límites, más allá de cuál sea el deseo de lograr lo que se propone, el fin no justifica los medios. Cuando la competitividad ayuda a que todos sean mejores es buena, pero cuando se atenta la moral, sobrepasando los límites y dañando al equipo no es saludable. Lo cual es aplicable entre los miembros del mismo grupo, o entre líderes de distintos grupos

Tercer Principio: Hágase Amigo, hacerse amigo del compañero de trabajo puede traer muchos más beneficios, que sólo ser un buen compañero de trabajo o de equipo. Porqué traería más beneficios tener amigos en el trabajo, por tres motivos, primero porque la amistad es fundamental para cualquier proceso de influencia, cuando las relaciones son buenas permiten la influencia y la amistad, es el mejor modo de relación que se puede desarrollar en un trabajo. Segundo porque la amistad es donde mejor se puede enmarcar el éxito, llevarse bien con las personas es el ingrediente más importante en la receta del triunfo, sin dicho ingrediente la mayoría de los logros no son posibles. Y el tercer y último motivo radica en que la amistad es el mejor refugio en situaciones adversas, un amigo ayuda a superar los obstáculos, contiene en los momentos difíciles y permite disolver los temores en algunos contextos peligrosos.

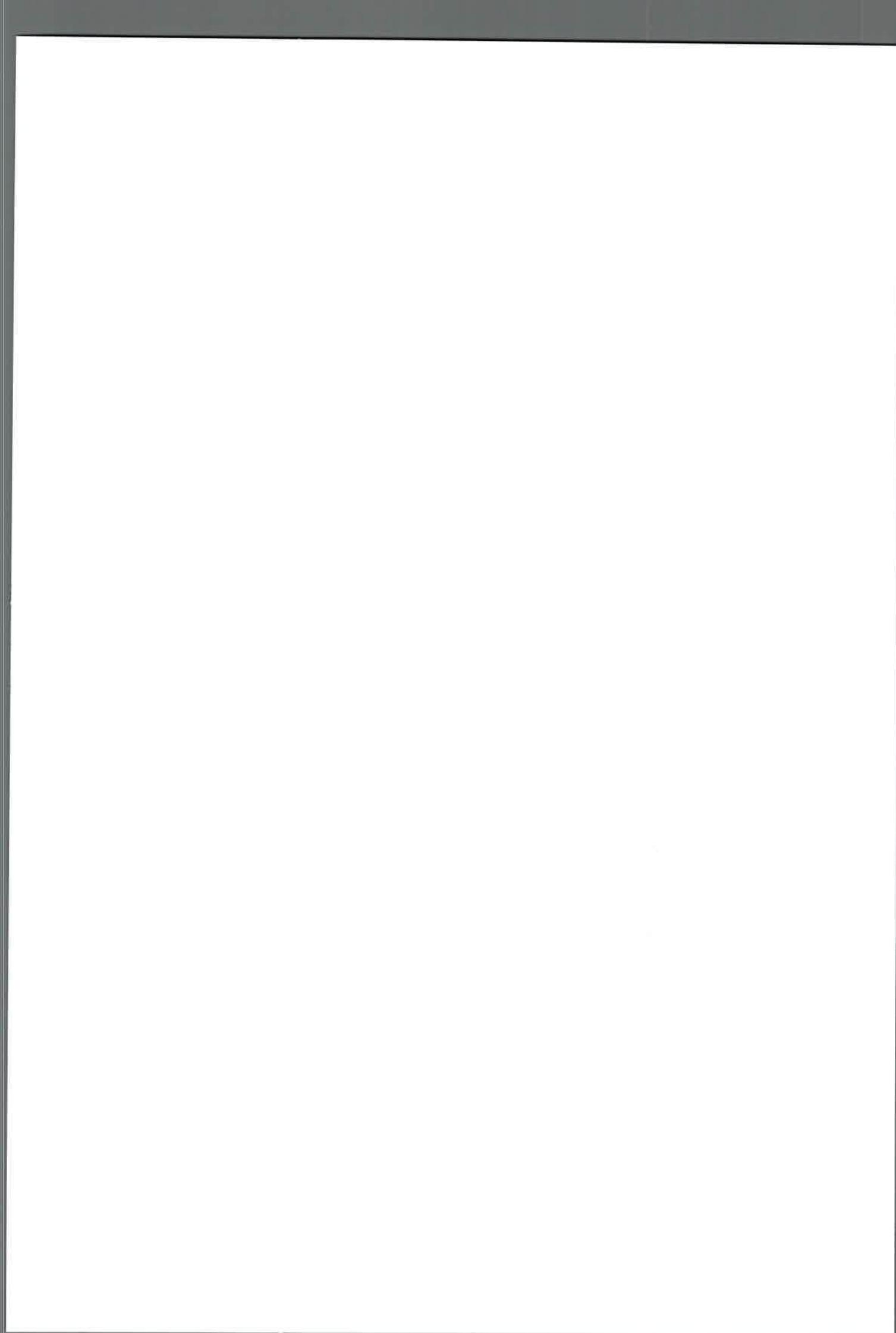
Implica lo mismo hacerse amigos dentro del trabajo que fuera de él ? puede que no, es sabido que las personas desarrollan la amistad a partir de algunos puntos de identificación, a partir de algunas acciones reciprocas, es decir de ciertas zonas de unión que van a permitir que dicha amistad se desarrolle, ahora bien, puede suceder que dentro del trabajo ocurra lo mismo y se realice este mismo proceso, como puede que no pase lo mismo y se tengan que desarrollar, siguiendo el tercer principio del liderazgo lateral, igualmente amistades. Como es posible efectuarlas? Maxwell indica algunas pautas que permitirían que algunas relaciones que no se generarían por las formas básicas, se podrían gestar a partir de:

Escuchar: cuando alguien escucha y comprende al otro empieza a dar los primeros pasos para que una amistad se cree, ser comprendido es una de las necesidades básicas y muy importante del ser humano, y la forma de hacerlo es escuchándolo.

Algo en Común: hay que poder encontrar un común denominador, que no apareció espontáneamente, como cuando uno se hace amigo naturalmente de alguien, más allá de los límites del trabajo. Hay que intentar descubrir qué punto en común hay, independientemente del trabajo que se comparte.

Siempre Disponible: es necesario estar disponible fuera de las horas de trabajo, convengamos que un buen amigo está disponible en cualquier momento. Cuando una persona puede llevar la relación a otros espacios distintos a los del trabajo, hay muchas posibilidades que esa relación comience a cambiar.

Buen Humor: El buen humor ayuda a acercar a las personas que no tienen demasiadas cosas en común, alguien dijo alguna vez que la risa es la distancia más corta



entre dos personas, por lo tanto el sentido del humor puede ser una efectiva herramienta para acortar distancias, cuando no se dispone de demasiados recursos para ello.

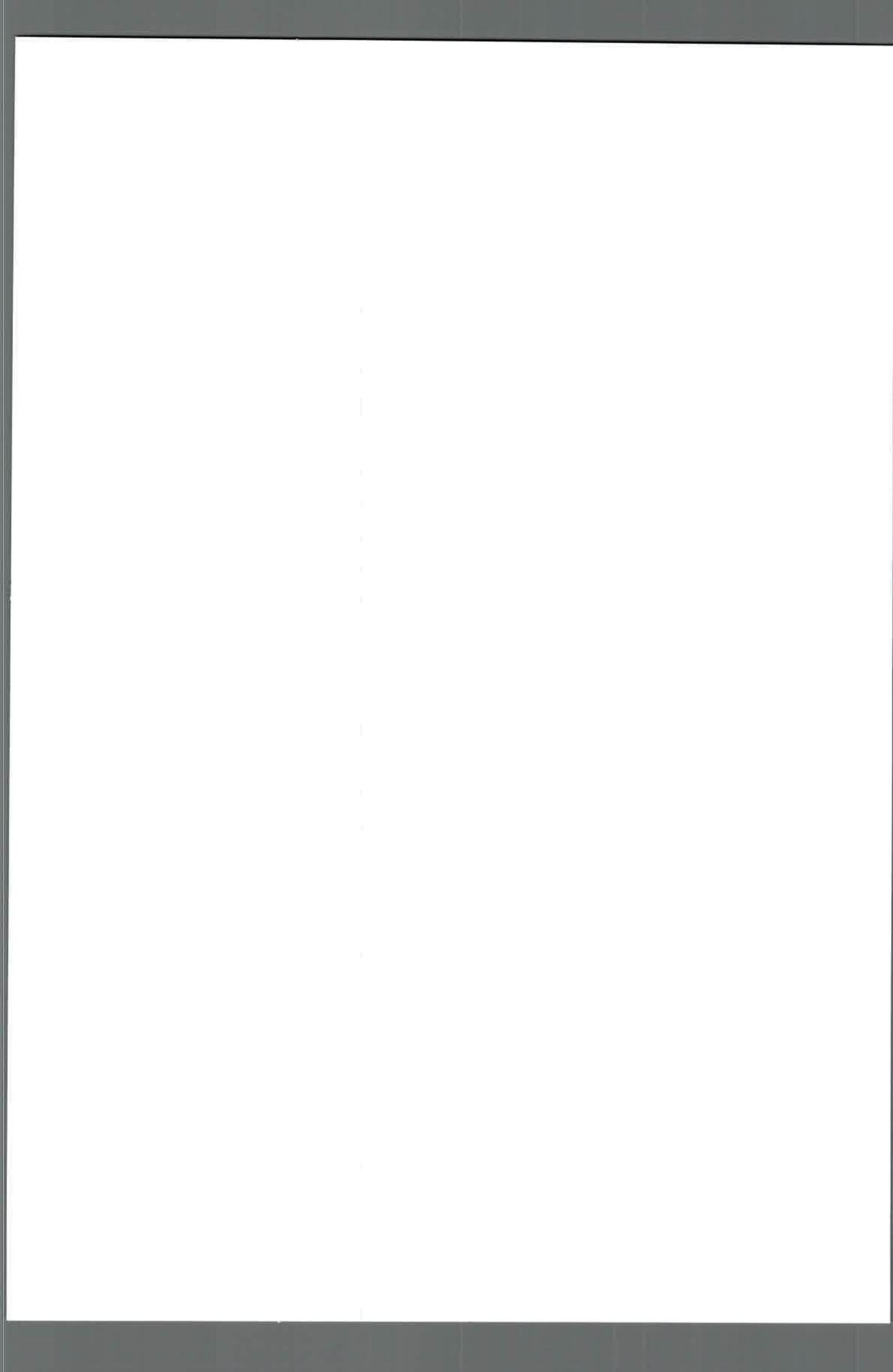
Siempre Sincero: decir siempre la verdad, aún cuando los demás no hagan lo mismo, también sabemos claramente que lo mejor que uno puede hacer en una buena relación de amistad es decir siempre la verdad, y por el otro lado es lo que el amigo espera también. Decir la verdad siempre previene de algo, de un engaño, de un conflicto, etc.

Cuarto Principio: *Evitar Ser un Buen Político*, cuando una persona usa táctica política en su trabajo es muy posible que logre el resultado contrario que propone el tercer principio, es decir alejar a las personas, en lugar de acercarlas, entre pares mientras menos protocolo, mas posibilidad de establecer relaciones cercanas y estrechas. La postura política, desde el planteo del autor, condice con prácticas oportunistas, que posibilitarían algunas ganancias personales, sin importar como afecte ello al grupo, por lo tanto, dichas prácticas se alejan del espíritu de colaboración y camaradería, donde se tenga en cuenta el bienestar del otro, de la empresa, que sería el estilo propio del liderazgo lateral.

Pareciera que las personas tienen dos formas de avanzar en una organización, quienes lo hacen haciendo su trabajo de manera honesta y aquellos que avanzan por medio de la manipulación, y en algunos casos de formas deshonestas. Para que queden más claras las diferencias, las visualizaremos en un cuadro comparativo:

Avanzan por el trabajo	Avanzan por la política
Dependen de sus capacidades	Dependen de sus conocidos
Se apoyan en lo que hacen	Se apoyan en lo que dicen
Son mejor de lo que parecen	Parecen mejor de lo que son
Se desarrollan hasta el próximo escalón	Esperen que alguien los haga subir al próximo escalón
Deciden según sus principios	Deciden según opiniones de otros
Suministran solidez	Toman atajos
Buscan el camino correcto	Buscan el camino más fácil

Fuente: Maxwell John. 2006. Líder de 360°



Cualquier persona que haya tenido la experiencia de trabajar en cualquier tipo de organización, le resulta claramente entendible ambos y distintos modos de proceder de las personas,

“...las personas que pueden ser descritas como “políticas” son dirigidas por su deseo de avanzar en lugar de un deseo por la excelencia, la productividad, el trabajo en equipo, o la constancia. Los valores y las habilidades que tiene son algo secundario a su ambición. Y aunque a veces pareciera que ellos si avanzan, su ventaja es siempre temporal. A la larga, la integridad, la constancia y la productividad siempre dan resultados: un mejor trabajo de equipo y una conciencia clara” (Maxwell. 2006, 181)

En consecuencia, estos dos modos de funcionar en una organización, están presentes, conviven, por lo tanto sería conveniente cuidarse de este modo político, si alguien intenta avanzar por el camino contrario, cómo, manejándose de modo contrario a cómo lo hace el político, evitando el comentario sin demasiados fundamentos, seguir realizando siempre lo que es correcto, ser consecuente con lo que se dice y por lo tanto, hacer lo que se dice.

No olvidemos que el proceder político es incompatible con el liderazgo lateral, sería una falacia pensar que alguien puede ejercer ésta función, desenvolviéndose en una organización al modo político.

Quinto Principio: Ampliar el Círculo de Conocidos, muchas veces resulta más sencillo permanecer en los lugares o dentro de los límites en los cuales se siente cómodo y fundamentalmente seguro, existe en la mayoría de los sujetos como una tendencia natural a preservar el estado de las cosas tal cual están, pero hay algo que es inevitable, el desarrollo personal requiere cambios. Y si un líder quiere aumentar su red de influencias, tiene que poder ampliar su círculo de conocidos, si bien esta tarea puede resultar un poco incómoda, sus beneficios son múltiples, como por ejemplo, encontrar nuevas ideas, descubrir otros puntos de vista que no se habían tenido en cuenta, aprender nuevas formas de trabajo, adquirir otro tipo de habilidades, ser más creativo, y muchos ejemplos más. Además, hay otro beneficio, y es que cuando una persona agranda su círculo de conocidos, también está ampliando su red social y tanto las personas como las organizaciones se componen, y fundamentalmente son valoradas, por su trama de relaciones, lo cual genera un valor perdurable, más allá de los valores de la bolsa o de la cuenta del banco.

La mayoría de las personas circulan en un contexto de relaciones que son conocidas y con las cuales se sienten cómodas, pero fundamentalmente este principio nos conduce a ampliar el círculo de conocidos, de qué manera?

Ir más allá del Círculo Íntimo: extender las relaciones más allá de la zona de comodidad relacional que conforman los conocidos.

Ir más allá de la Propia Experiencia: las personas valoran a aquellas otras personas que pertenecen a su mismo campo de desempeño, la idea es empezar a contactarse con gente que hace cosas completamente distintas, es obvio que es mucho más sencillo contactarse con alguien que posee algo en común.

Ir más allá de la Propias Fortalezas: igual que en el punto anterior la gente se junta naturalmente con quién comparte las mismas fortalezas, si las personas se juntan únicamente por cosas iguales el círculo termina siendo muy reducido, hay que poder interactuar aún con las personas que tienen otras fortalezas y poder aprender a celebrar habilidades diferentes a las propias.

Ir más allá de los Propios Prejuicios: todas las personas tienen algún tipo de prejuicio, lo cual es limitante, quizá esta sea la limitación más difícil de romper, pero también sería, la que más rápidamente nos permitiría extender nuestro círculo de relaciones.

Ir más allá de la Propia Rutina: la rutina suele convertirse en uno de los mayores impedimentos a la hora de conocer nuevas personas, la costumbre y ciertas prácticas automatizadas de la conducta humana, impiden intentar algo nuevo y traspasar las fronteras de la zona de comodidad.

Sexto Principio: *Hacer Triunfar la Mejor Idea*, el líder debe poder permitir que la mejor idea triunfe por más que dicha idea no sea la propia, ni de las personas que revistan mayor importancia para él. Sabemos que las ideas son los motores de los cambios, las alternativas de crecimiento y el potencial de desarrollo, por lo que las buenas ideas deben poder cuidarse en una organización, independientemente de quién las exponga, de a quién se le ocurra, no se puede dejar llevar por el mezquino pensamiento de no considerarla porque es una idea de otro con quién no se simpatiza demasiado, las organizaciones que intentan crecer y desarrollarse tienen que poder valorar las buenas ideas, por sobre cualquier tipo de prejuicio. Precisamente los grandes hombres de la historia, en distintos ámbitos, han tenido grandes ideas. Y como dice Maxwell las ideas de los hombres son su principal activo. Ahora bien, cuál es la manera en que se pueden obtener las mejores ideas?

Escuchar todas las Ideas: En primer lugar, el único modo de encontrar buenas ideas es escuchándolas a todas, para ello es necesario que el líder esté dispuesto, con una mentalidad abierta, sin prejuicios respecto de quién la plantee, pensar con otro siempre produce mejores resultados y permite un aprendizaje más rápido. En un ambiente de participación, donde cada integrante aporta sus pensamientos para el bien del equipo, propicia el espíritu de colaboración y genera buenas ideas. Un líder 360° favorece ese ambiente de trabajo participativo.

No quedarse con una sola Idea: una sola idea posiblemente no alcance, es necesario tener en cuenta todas las ideas, eso hará más fuerte al grupo y a las personas. También permite que si una idea no funciona se la pueda abandonar y continuar con otra, lo que permite cierta plasticidad de acciones y pensamientos que desembocan en mayor creatividad e innovación a la hora de resolver situaciones problemáticas, además de mayores recursos de resolución. Así, pudiendo poner en marcha este mecanismo de varias ideas, no sólo que las opciones son cada vez más, sino que las ideas se mejoran, se innovan, por lo tanto el potencial de crecimiento se vuelve muy prometedor.

Las Ideas aparecen en cualquier lado: un buen líder debe estar atento porque las buenas ideas pueden encontrarse en los lugares menos pensados, lo cual se vincula estrechamente a lo planteado anteriormente que es necesario dejar los prejuicios de lado para poder escuchar buenas ideas, una persona con la cual alguien no tiene demasiada simpatía puede tener una buena idea, hay que poder hacer prevalecer la idea y no lo que alguien piensa de antemano de una persona, en todo caso hay que rechazar la idea y no a la persona que la plantea.

Cuidar a las personas creativas y sus buenas ideas: las ideas suelen ser, en algunos casos, muy frágiles, especialmente las primeras veces que se plantean, por eso para que esas ideas puedan seguir desarrollándose hay que protegerlas, suele haber personas muy creativas que podrían estar haciendo aportaciones muy interesantes, pero a veces hay que permitirles que esas cualidades afloren. Si un líder descubre que un miembro de su equipo es potable en cuanto a sus ideas hay que estimularlo, animarlo y protegerlo para que no se produzca ningún efecto contrario al que se busca.

No considerar el rechazo como algo personal: de la misma forma que lo planteábamos respecto a los seguidores, si la idea del líder no es aceptada hay que poder entender que no se trata de algo personal, de que no se trata de ninguna lucha de fuerzas, muy por el contrario se trata de poder disentir en pos de lograr una idea mejor, no hay una persona que necesite ganar con su idea, sino que debe poder ser la idea la

que triunfe, es importante hacer valer la propia idea, pero también es muy importante reconocer, cuando no es la propia idea la que sería beneficiosa para determinado objetivo.

Séptimo Principio: *No hay que fingir ser perfecto*, muchas veces la imagen que tienen algunos líderes pareciera que se acerca bastante a la idea de perfección, y todos sabemos que esa condición no es humana, muy por el contrario, el hombre es imperfecto, se equivoca, entra en conflictos, el propósito es poder resolver dichas situaciones sin temor a que su imagen quede desacreditada, muy por el contrario, resolver los problemas y seguir adelante es signo de crecimiento. Para ello es necesario derribar el mito de que los ambientes competitivos de las empresas son incompatibles con las personas honestas y de bien, si seguimos en esa línea de pensamiento poder desempeñarse en una empresa va generar acciones y conductas contrarias a ellas. “Las personas reales, que son genuinas con respecto a sus debilidades y a sus puntos fuertes, atraen a otros. Ellos generan confianza, son accesibles. Y son aire fresco en un ambiente donde los demás están luchando para llegar a la cima tratando de verse bien” (Maxwell, 2006, 204)

Ahora bien, de qué manera se puede ser auténtico en un ambiente altamente competitivo y convertirse de ese modo en un líder 360°? El autor nos propone algunas recomendaciones a tener en cuenta para tal logro:

Admitir los Defectos: Cuando un líder es capaz de admitir sus propios defectos y reconocer sus propias debilidades, se convierte en un líder más accesible y confiable, condiciones indispensables para un buen ejercicio de liderazgo, además ello permite derribar la equivocada idea, bastante frecuente en las organizaciones de que un líder nunca debe mostrar sus debilidades y sus defectos, ya que ello redundaría en falta de autoridad y por lo tanto pérdida de control y desacreditación de los subordinados, cuando en realidad es precisamente todo lo contrario, más creíble es un líder cuando más humano es¹⁰. Cuando un jefe comete un error y lo admite y se disculpa por ello, está garantizando una buena relación, sin perder su lugar de líder.

¹⁰ Es importante aclarar que por más que un líder no tenga la capacidad para reconocer sus defectos y debilidades, sus empleados sí las advierten, si uno le preguntase a cualquier empleado que describa cuales son los puntos débiles de su jefe, respondería de manera clara y precisa al respecto. Por lo tanto, no hay nada que no haya sido develado ya, sólo hay que poder reconocerlo. Cuando alguien comparte muchas horas de su vida con un compañero de trabajo demás está decirlo que lo conoce, por más cuidadosas que las personas sean a la hora de relacionarse con otros, siempre algunos aspectos negativos de la personalidad se filtran.

Pedir Consejos: También es garantía de una buena relación pedir un consejo para reafirmar alguna idea o aclarar alguna situación, ésta es otra de las recomendaciones que fundamentan el séptimo principio, cuando el líder sabe que no es perfecto, que no tiene todas las respuestas, se permite pedir un consejo, cuando se necesita ayuda y se la puede pedir se genera un ambiente de trabajo saludable de colaboración y consenso, si por el contrario se finge autosuficiencia muy posiblemente las consecuencias en el equipo de trabajo serán distintas.

No Ser Presa de Comentarios: Muchas veces el desempeño de las personas se ve alterado cuando atienden demasiado los comentarios de los demás, lo cual se vincula estrechamente a la idea de complacer al otro, eso genera desconcentración, la persona se desconcentra de lo propio y atiende lo del otro, pero no con la intención de mejorar lo propio sino en detrimento de lo propio, lo ajeno desplaza lo propio¹¹. Por lo tanto es conveniente, cuando un líder quiere tener credibilidad con su equipo que sea él mismo con sus aciertos y sus defectos, que se arriesgue y tenga ideas propias, que se integre a su equipo más que quedar bien con sus superiores.

Aprender de los Otros: El sabelotodo genera rechazo en todos los ámbitos de la vida, en cambio, quién está predispuesto a aprender de los demás, sea quién sean los demás, genera atracción. Para que un líder sea percibido como una persona accesible no sólo tiene que poder reconocer sus debilidades, sino que además es necesario y conveniente entender que se puede aprender de los otros. Todas las personas tienen algo que enseñarnos, tienen el potencial de enseñarnos algo, saben algo que nosotros no sabemos, entender esta idea significaría abrirse a múltiples posibles aprendizajes, ya que cada persona que se conoce traería la posibilidad de aprender algo nuevo.

Así nos muestra, Maxwell, la manera de ser un exitoso líder 360°, a través de sus principios queda claramente expresado que un buen liderazgo sólo se logra desde la base de la sinceridad, la honestidad, la franqueza, sin demostrar lo contrario de lo que se es, advirtiendo que los seguidores siguen cuando la compañía es buena y se resisten cuando se sospecha alguna situación de engaño, de mensaje poco claro, de no atención a las cuestiones personales que inevitablemente atraviesan los escenarios laborales. “Si usted siempre está haciendo lo mejor, sus compañeros lo respetarán. Y si lo respetan, lo

¹¹ Es bastante frecuente en los mandos medios que los líderes se dejen llevar por lo que dicen los niveles superiores de mando, ello se debe a que cuando un jefe intenta ser perfecto genera mucho gozo en su superior inmediato, convengamos que dicha situación se aleja bastante de los propósitos de un líder 360°.

escucharan y le darán una oportunidad. Y allí es donde comienza el liderazgo” (2006, 207)

Quisiera finalizar éste capítulo con una idea que desarrollé al comenzarlo, y es precisamente que no hace falta ser jefe para ser líder, pero sí hace falta ser líder para ser jefe, sabemos que en varias estructuras organizacionales se es jefe porque se ocupa ese lugar en el organigrama, lo cual se suele alejar mucho de que tal lugar se ocupe con la función de líder. Lo que nos permite afirmar que hay una serie de requerimientos para poder desempeñar eficazmente dicha función. Ética, responsabilidad y adaptabilidad serían los requerimientos básicos para el ejercicio del liderazgo, de allí se desprenderían todas las demás características. Pero en todos los autores queda claro que, para ser un buen líder también es necesario ser una buena persona, el liderazgo sólo se logra a partir de la honestidad, la franqueza, la sinceridad y otros valores del estilo.

CAPÍTULO 4
LIDERAZGO DE MANDO MEDIO



Consideraciones Generales

El liderazgo de Mando Medio *es* un punto aparte en las generalidades del liderazgo, debido a que se trata de un terreno bastante complicado, hay una serie de causas que hacen que este tema sea un tanto dificultoso y en la mayoría de las empresas, no sólo argentinas, el liderazgo de mando medio presenta muchos inconvenientes.

Esta situación problemática en el Liderazgo de Mando Medio también se pone de manifiesto en la producción teórica, es muchísima la bibliografía referida a liderazgo que se puede encontrar por todos lados, pero es bastante dificultoso encontrar en esa bibliografía desarrollos teóricos referidos específicamente a dicho liderazgo, lo cual confirma que es un tema poco explorado. La mayoría de las producciones teóricas encontradas son de distintas páginas de internet, por lo tanto me dedicaré a profundizar y analizar dicho escaso material.

Hay un común denominador en la mayoría de las publicaciones que aparecen en internet, de consultores que han investigado respecto de las fallas en el ejercicio del liderazgo de mando medio y que claramente describe el siguiente ejemplo: supongamos que contratamos a un eminente dibujante, le atamos las manos, le colocamos un lápiz entre sus dedos y le pedimos que dibuje, el resultado pueden imaginar cual es. Esto podría ser una buena metáfora para sospechar lo que podría estar pasando en muchas organizaciones.

En el complicado mundo de las organizaciones y específicamente en las empresas, porque en ellas hablamos de negocios, el cliente es una de las piezas importantes debido a que es quién paga por el producto o servicio que la empresa le brinda, el cliente tiene que ser considerado por todos aquellos que participan del proceso productivo, es más, la propia empresa debe poder anticiparse a lo que él busca y así poder ofrecérselo. Para que ello sea posible es conveniente que la organización funcione acéitadamente, cada una de las piezas de esta maquinaria deben conseguir encajarse de manera apropiada para poder producir bienes o servicios rentables. Cada persona con la función que desempeña dentro de un área, es una importante pieza para que toda la maquinaria funcione correctamente, lo que no siempre es considerado así, en el complejo universo de las organizaciones. Se puede deducir, que más complejo es dicho medio laboral cuando las personas que trabajan allí, no tienen del todo claro para

que lo hacen, para quién lo hacen, cuales son las prioridades y cuáles son los riesgos de dicha distancia con lo que esencialmente está comprometida la empresa.

Los motivos de dicha escasa claridad pueden ser muchos y variados, si pensamos en los Mandos Medios: falta de comunicación de las instancias superiores de mando, falta de oportunidades de crecimiento, de desarrollo, de decisión y por lo tanto de compromiso y de involucramiento, falta de capacitación entre otros. Este acumulado de faltas posibilita que se generen las condiciones para que surja en los individuos, en este caso los jefes, una sensación de desprotección y abandono, en éste punto se pierde el norte, la gente busca los mejores modos, o los posibles, para sobrevivir en condiciones vacilantes y con el sólo propósito de mantener su empleo, dicha situación es peligrosa porque viene seguida de desmotivación y de falta de compromiso para el desempeño del Liderazgo de Mando Medio. Con estas condiciones, es muy probable que una parte central del engranaje organizacional, no funcione convenientemente, con todas las consecuencias que puede acarrear dicho mal funcionamiento. Algo de esto pareciera que está pasando en los Liderazgo de Mando Medio, y también pareciera que, todo lo mencionado en este primer título fundamentara esta gran idea de que los Mandos Medios están en crisis.

Condiciones de Desempeño

En un trabajo realizado por Verónica Corba¹², una de las autoras seleccionadas para abordar la temática de mandos medios, ella destaca ciertas condiciones que serían necesarios para un buen desempeño del gerente de nivel medio:

- ✓ *Dar espacio para Decidir*: un líder, especialmente si lo pensamos como líder 360°, aprende permanentemente, va construyendo su lugar, por lo tanto necesita experimentar, comprobar, equivocarse, le interesa poder desplegar su espíritu creador, probar nuevas formas, para lo cual requiere cierta capacidad de decisión. Si ello no ocurre estamos hablando de un líder con las manos atadas, que no puede desplegar su potencial creativo, que ocupa un lugar formal, de modo de garantizar que las cosas se hagan tal como solicita el mando superior. Función que se aparta

¹² “Los cinco catalizadores de los mandos medios. Condiciones para optimizar las gestiones gerenciales” 2009. <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/catalizadores.htm>. Corba es licenciada en Psicología, se desempeña como consultora en el Área Recursos Humanos de empresas argentinas y extranjeras. Actualmente se especializa en seminarios de capacitación y asesoramientos en conflictos del personal.

responsable de quién ha incorporado a su equipo y además porque buscará personas con las cuales, aunque sea de modo intuitivo, tiene algún punto de identificación.

Según la autora, éstas serían las condiciones indispensables, para asegurar un desempeño lo más ajustado posible a lo que solicitan los mandos superiores. Y es donde ella detecta que residirían algunos desaciertos en la ejecución de los liderazgos de mandos medios, como que no habría concordancia entre lo que se les exige a los jefes medios y los que se les consiente para tal función.

Ahora bien, ¿Que se busca en un Mando Medio? Siguiendo las ideas de Diego Ferrero¹³ quién en una primera apreciación, considera que el Mando Medio es quién ejecuta la estrategia, por lo tanto debe poseer la capacidad de poder descifrar, en caso de que no sea claramente expresado, el encargo del líder superior, para poder transmitirlo al nivel operativo, por lo cual es conveniente que tenga una imagen, lo más transparente posible, del proceso en el cual está sumergido. Y a algo de ello alude la forma de designar éste tipo de mandos, “Medios”, cuando algo o alguien ocupa ese lugar, pareciera que es inherente a él la dificultad, ya que el medio se caracteriza por la convergencia de múltiples variables, que obviamente, lo afectan y a las cuales tiene que responder y lograr armonizar, en el mejor de los casos. Un supervisor un jefe de línea o de turno, según el tamaño de la empresa puede llegar a ocupar este lugar, quienes la mayoría de las veces tienen gente a cargo, en donde no sólo tienen que responder a cuestiones técnico-operativas, sino además a cuestiones que se ponen en marcha cuando las personas trabajan juntas, cuestiones específicamente sociales, que suelen ser uno de los aspectos más complicados de la relación laboral. Por lo tanto dicho rol y lo que implica deben quedar muy claros tanto para los altos directivos como para los jefes medios e incluso para quienes trabajan en la línea de producción. Quienes se desempeñan en mandos medios son los que convierten los lineamientos fundamentales de la estrategia organizacional en acciones materiales. Ante semejante responsabilidad no queda otra opción que elegir los líderes por sus conocimientos, sus experiencias y por sus aptitudes en el manejo de las relaciones interpersonales, lo cual minimizaría los riesgos de fracaso en la función.

¹³“¿Crisis en los mandos medios?” Ser Humano y Trabajo. 2010. <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/crisis.htm>. Ferrero es licenciado en Administración Agraria y Especialista en Reingeniería de Procesos. Director de una consultora especializada en reingeniería de negocios. Autor del libro “Las Reflexiones de Casimiro, Historias de Fábrica” 2010.

El Rol

Mencionábamos, que si bien, son importantes, todas y cada una de las piezas que componen esta compleja maquinaria que es una organización, en el caso de los mandos medios son los orientadores de las acciones cotidianas en el ámbito productivo. Son una especie de puente entre la estrategia representada por la alta dirección y las acciones concretas de todos los días y que son el espíritu de la fábrica, en caso de hablar de productos.

Los ejecutivos medios, que en la mayoría de las empresas tienen un bajo perfil, no sobresalen, ni se destacan, precisamente porque llevan a cabo una labor constante y silenciosa que se ha naturalizado de tal modo, que muchas veces se desestima su importancia. Aunque generalmente son los que mejor saben cómo funciona la empresa, pues la orientan hacia los fines propuestos y apoyan de cerca la tarea de los directivos más altos, estos jefes cuyo esfuerzo muchas veces pasa desapercibido, respecto de su significación, cumplen un rol clave para el funcionamiento de la empresa, aunque casi nunca se lleven los laureles cuando la compañía logra los objetivos que se había propuesto.

“Los ejecutivos medios tienen, por otro lado, ciertas características que los diferencian de los altos directivos y que les permiten generar organizaciones sustentables y exitosas: no tienen problemas a la hora de intervenir en los conflictos de su equipo, sus actividades están alejadas de las disputas que distraen a las cúpulas tienden a colaborar e interactuar en grupo, y se sienten reconocidos no sólo por los aspectos de retribución monetaria, sino por la imagen o el buen funcionamiento de su sector.”
(Clavería. 2010. 1)

La autora, en su artículo, deja claramente planteado, como, en cierto modo, los mandos medios, quedan fuera de las problemáticas a las que se enfrentan los altos directivos, quedan fuera de las discusiones de escritorio, se las ven en el llano con el propósito de lograr, operativamente, las metas que se fija la empresa. Los mandos medios son los que permiten y controlan que dichas metas se cumplan, sin su intervención sería imposible obtener los resultados que se proponen, la organización o particularmente el equipo de producción. Vemos la manera en que el rol de los mandos medios tiene que ver, no sólo con oficiar como puentes de comunicación e intercambio entre la alta dirección y la instancia operativa, sino también, son los que ejecutan el cambio, son los que, en la práctica cotidiana concretan las ideas, que las políticas organizacionales diseñan.

Precisamente, por ser un rol tan importante en la empresa, su cultura y sus políticas deben permitir el protagonismo que los líderes de mando medio poseen. Si los niveles más altos de liderazgo no otorgan el poder y la confianza necesaria para el desempeño de la función correspondiente a los ejecutivos medios, el asunto seguramente se pondrá difícil, porque se verán obstaculizados los valiosos aportes que desde dicho lugar se podrían estar realizando, en algunas empresas, en particular, posiblemente se trate de luchas de poder o de una imagen distorsionada de la idea de competencia.

En lo atinente al rol de los líderes de mando medio, como interlocutores entre la alta dirección, con sus planes y estrategias y la división operativa, con sus preocupaciones y problemáticas, significa que el líder deberá generar la información que apunte la gestión estratégica y las decisiones empresariales a largo plazo, así el líder medio producirá información para su gestión más operativa, pero a la vez entregará al nivel superior información más procesada, que indiquen determinadas tendencias a lo largo del tiempo y proyecciones futuras, que es la materia prima que necesitan los superiores para su trabajo, lo cual revaloriza inevitablemente el rol del mando medio.

Crisis en los Mandos Medios

A partir de toda la bibliografía trabajada, de la experiencia del trabajo en empresas y del motivo del presente trabajo, pareciera que la situación problemática por la que atraviesan los mandos medios, no es producto de un rumor malicioso, ni un supuesto sin ningún asidero. Pareciera que efectivamente los mandos medios están en crisis, lo que redundaría en bajo rendimiento, desmotivación, accidentes, errores en la producción, problemas interpersonales, etc., manifestaciones que generan un adverso clima laboral y valoración negativa en el desempeño del liderazgo.

Motivos de la Crisis

Cuales podrían estar siendo las causas de ésta crisis generalizada, que todo indica que están sufriendo los mandos medios? Uno de los motivos que se encuentran, en la mayor parte de la bibliografía consultada, es una falta de comunicación o una dificultosa comunicación con los altos mandos, si una de las características del rol del líder medio consiste en ser un puente entre la estrategia empresarial y la acción concreta, resulta impensable, una escasa, dificultosa y menos aún ausente comunicación, ya que no serían aprovechadas las aptitudes, las experiencias o los

conocimientos, cuando no están claros los mensajes, cuando no es clara la comunicación difícilmente alguien pueda responder exactamente lo que se le demanda.

La falta de oportunidades suele ser otra de las causas, resulta un tanto incomprensible entender, que si los mandos medios son piezas claves de la ejecución estratégica, porqué son tan escasas las perspectivas de desarrollo que tienen, porqué son tan bajo perfil, porqué son tan poco mirados en la valoración que hace la empresa a lo hora de los buenos resultados, aquí hay algo que no cierra bien, será parte de la cultura de las mayoría de las empresas desvalorizar esta función? No será clara la demanda a la hora de exigir que se espera de éste puesto? Quizás podríamos plantearnos más preguntas, pero vayamos a otra de las causas que estaría estrechamente vinculada a la escasez de oportunidades y que es la escasez o la falta de capacitación, bien lo expresa Gonzalez Garcia:

“Las cúpulas acceden a los Masters más sofisticados de prestigiosas Universidades. O participan en encuentros de alto nivel empresarial y académico. O la propia empresa los hace rotar, para foguearlos, como responsables o cabezas de las principales áreas del negocio, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Idiomas, viajes, capacidades para hablar en público y atender a la prensa, el desarrollo de actitudes especiales, acceso a otras culturas, etc., forman también parte del valioso paquete para formar un líder organizacional” (2008. 3)

Sabemos bien, que los mandos medios, no corren la misma suerte, su capacitación es mucho más acotada, referida, casi exclusivamente, a aspectos técnicos de la tarea, que hacen a la función específica del supervisor o encargado. Vemos aquí, que en las capacitaciones que reciben los mandos medios y los superiores, hay una gran diferencia en los niveles de diversidad de la formación que reciben, los temas en los que se capacitan los mandos superiores son más amplios y variados, que los temas en los que se capacitan los mandos medios.

La conjunción de las tres causas o motivos que ocasionarían la crisis generalizada que atraviesan los mandos medios, nos genera la aparición de una cuarta crisis que podríamos pensar como la resultante de la conjunción de las otras tres y se trata de la falta de compromiso de la alta dirección, ella redundaría en dificultades en la comunicación, la delimitada capacitación y la ausencia de oportunidades. Por lo tanto involucrarse a partir de una buena comunicación, generar posibilidades de desarrollo, ampliar el horizonte respecto de su capacitación, sería una muy buena estrategia si la empresa pretende que la estrategia funcione.

Consecuencias de la Crisis

Está claro que toda causa tiene una consecuencia, no iba a ser distinto en la crisis de los mandos medios, una de los principales efectos que produce el olvido, respecto de la importancia de su existencia, de la función de líder de mando medio es la generación de un sentimiento de abandono, es inevitable este resultado si la empresa tiene cierta distracción respecto a un cargo que supuestamente es clave en cualquier proceso. De manera conjunta dicho sentimiento de abandono trae aparejado una falta de compromiso, que se posiciona en segundo lugar respecto de las consecuencias de la crisis, aunque parecieran independientes una de otra las consecuencias están estrechamente ligadas, actúan conjuntamente, sería contradictorio que un sentimiento de abandono sobrelleva un alto compromiso. Concordante con el sentimiento de abandono y la falta de compromiso, surge la desmotivación, ante semejante panorama ningún líder medio, por más optimista que sea, podría estar motivado. Anudando las tres consecuencias anteriores aparece la ineficacia, motivo por el cual los líderes de mando medio no funcionan en sus puestos, si atendemos la trayectoria, obviamente, no podrá ser otro el resultado, ya que ninguna persona, en ningún puesto puede ser eficaz, con estas condiciones laborales, convengamos que en el caso del líder es más notorio porque es otro el nivel de exigencia y responsabilidad.

Para concluir, sería conveniente dar el justo significado que este cargo tiene, para no caer en la tentación de afirmar que la crisis que los mandos medios, de forma generalizada están transitando, no es otra cosa que la respuesta a malas decisiones, malas prácticas o malas políticas organizacionales, o tal vez una incorrecta aplicación de las mismas.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA



HIPOTESIS

La falta de criterio claramente definido respecto de las necesidades que requiere el puesto y el perfil del candidato que habilite a desempeñarse como líder de mando medio, es decir, jefe de turno de producción y jefe de mantenimiento generan empleados que no califican para desempeñar dicho puesto.

OBJETIVOS

Generales

- Definir liderazgo en la empresa, con especial énfasis en los mandos medios.
- Identificar los requisitos y las funciones del liderazgo

Específicos

- Reconocer las características de mandos medios
- Identificar los criterios para la elección de los líderes medios en el área de producción
- Visualizar las expectativas de la gerencia respecto de los puestos de liderazgo.
- Registrar los modos en que los jefes de mando medio desempeñan su función.
- Comparar en relación al liderazgo lo requerido y lo efectivamente realizado.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación consistirá en un estudio exploratorio descriptivo, donde realizaremos una observación empírica, que consistirá en un estudio de caso, puntualmente se observará una empresa, en donde se recolectará documentación que nos permita obtener datos respecto del liderazgo en el área de producción y específicamente en los mandos medios. Las herramientas utilizadas son entrevistas en profundidad, que se efectuaran a todos los jefes de producción de cada turno que se encuentren desempeñando actualmente el puesto, como así también a todos aquellos cargos que dependan del gerente de producción y que tengan función de líder (o sea a toda la población bajo estudio) Para ver si los modos que las personas se

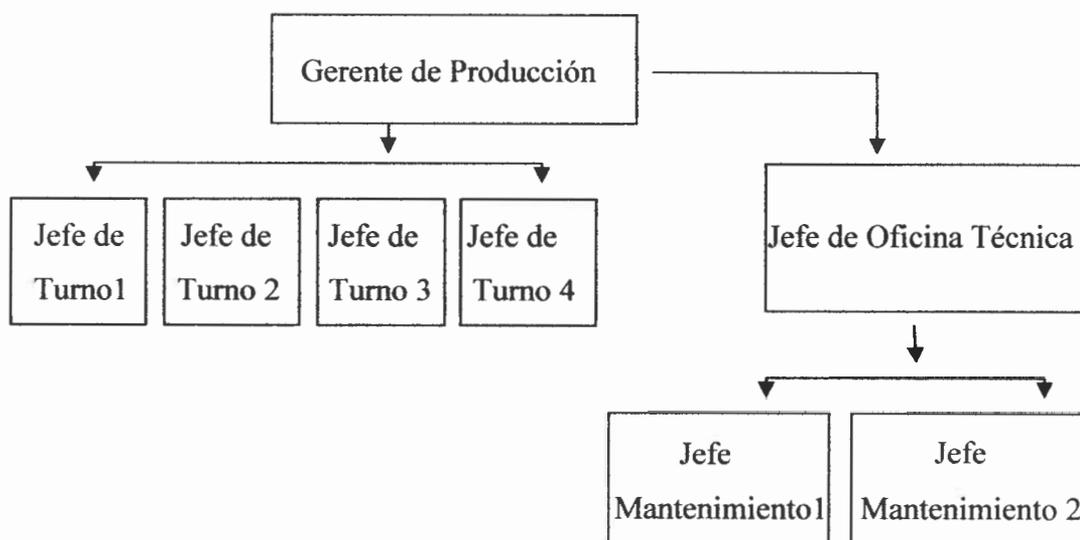
desempeñan como líderes de mando medio, coincide con los requerimientos de un liderazgo eficaz. Como así también, los modos de ejercer el puesto de líder de mando medio y los requerimientos del gerente de producción respecto del puesto, a los fines de ver si hay concordancia entre las expectativas sobre el desempeño de dicho puesto y el desempeño real del mismo.

Composición de la muestra

La muestra está constituida por todos los Puestos de Liderazgo del Área de Producción, si bien la investigación está centrada en los mandos medios, el motivo de relevar datos del gerente de producción responde al propósito de recaudar información respecto de que es lo que él espera de sus líderes de mando medio, además de cuáles fueron las condiciones para que él ocupase dicho puesto de gerente de producción, como así también poder visualizar en que concepción de liderazgo se soporta su propia práctica en el puesto y por lo tanto la de su equipo de líderes de mando medio.

Los líderes de mando medio en el área de producción, a cargo de su gerente, son cuatro jefes de turno de producción, que dependen directamente del gerente de producción, un jefe de oficina técnica que también depende de dicho gerente, y dos jefes de mantenimiento que dependen del jefe de oficina técnica. Por lo tanto la muestra quedó compuesta por: 1 gerente de producción, 1 jefe de oficina técnica, 4 jefes de turno de producción, 2 jefes de mantenimiento.

En un bosquejo de organigrama, a modo ilustrativo, para hacer entendible el orden jerárquico en el cual se realizó el trabajo de campo sería el siguiente:



Supuestamente en el organigrama formal de la empresa Producción y Mantenimiento son dos y distintas Áreas con sus respectivos gerentes, pero en la práctica cotidiana funcionan conjuntamente, respecto del liderazgo, y todo bajo la gerencia de producción.

Relevamiento de datos

Los datos se relevaron por medio de la realización de entrevistas en profundidad, en donde también se suministraba una encuesta que debían completar cada uno de los miembros que forman parte de las líneas de liderazgo que mencionaba en el bosquejo de organigrama, por lo tanto las entrevistas y sus respectivas encuestas se realizaron a:

- 1 Gerente de Producción
- 1 Jefe de Oficina Técnica
- 4 Jefes de Turno de Producción
- 1 Jefe de Mantenimiento

Es conveniente aclarar que en el organigrama ilustrativo aparecen 2 jefes de mantenimiento y en las entrevistas y encuestas 1, ello se debe a que como los jefes de turno son tres diariamente, debido a que los turnos se dividen en 8 horas cada turno. El 4 jefe de producción y el 2 jefe de mantenimiento es la misma persona.

Todas las actividades de relevamiento de datos se realizaron, dentro de la empresa y dentro de los horarios de trabajos de las personas en cuestión, es importante destacar la total disposición y el espíritu de colaboración de todas las personas involucradas en este trabajo de campo.

Análisis de datos

En el Cuadro 1, en el cual presento los datos obtenidos a partir de la encuesta administrada al *Gerente de Producción*, que es el que está en la cúspide de la cadena de mando, del área de producción, en la cual fue centrado el trabajo de campo.

Respuestas de todas las encuestas: PI: Poco Importante, I: Importante, MI: Muy Importante, S: Siempre, CS: Casi Siempre, EV: Eventualmente, CN: Casi Nunca, N: Nunca, PV: Pocas Veces, AM: A Menudo, CS: Casi Siempre, S: Siempre, SI: Sumamente Importante, MI: Muy Importante, I: Importante, PI: Poco Importante, N: Nula.

Cuadro 1

GERENTE DE PRODUCCION		1	si	no			
Capacitación		1.1	x				
Dirección		1.1.1	PI	I	MI		
Respecto a consolidar su autoridad y control					X		
			S	CS	EV	CN	N
Participación de los jefes en la planificación					X		
Brinda información a jefes de turno				X			
Disposición Grupal		1.1.2	S	CS	EV	CN	N
Respalda a los jefes de turno				X			
Genera clima positivo en los conflictos					X		
Delega en la toma de decisiones						X	
Asesoramiento		1.1.3	S	CS	EV	CN	N
Fomenta la confianza, la ayuda mutua				X			
Escucha los malestares de sus seguidores				X			
Genera disposición individual y capacidad organizacional				X			

Aspectos Relevantes p/Jefe Turno		1.2	N	PV	AM	CS	S
Desarrollar habilidades p/lograr nivel superior						X	
Hacer valer estilos propios de líder					X		
Aprender s/puestos en línea sin experiencia						X	
Deseo de alcanzar nivel superiores							X
Vencer estereotipos de líder y autoridad					X		
Aumentar la confianza en sí mismo					X		
Ascender sin redes de apoyo					X		

Capacidades y Actitudes de Jefe de Turno		1.3	SI	MI	I	PI	N
Credibilidad y Convicción						X	
Visión de Futuro						X	
Conocimiento de las metas de los operarios						X	
CAPACIDAD	de control y autoridad			X			
	de estimular confianza					X	
	de generar Compromiso					X	
	de innovar gradualmente				X		
	de aprender de errores				X		
	de alentar ante el desanimo				X		
	de reconocer los aportes de todos				X		
	de generar sentido pertenencia				X		
	de manejo emocional y conflictos				X		
	de delegar			X			

Si bien la pregunta sobre la propia *Capacitación* en liderazgo del gerente de producción, esta respondida que sí, al averiguar qué tipo de capacitación había recibido responde que había realizado un curso de liderazgo en un Instituto de Educación no formal.

Respecto de su estilo de *Dirección* considera consolidar una estructura de autoridad y control en su desempeño como Muy Importante, en las opciones de las respuestas esta es la de mayor importancia, seguida esta respuesta en que Eventualmente consulta a los jefes de turno, en la planificación de su área. Y por último, en el último de los ítems de la forma de dirección, la comunicación, responde que Casi Siempre informa a los jefes de turno, vinculado a la pregunta anterior sobre la planificación de las tareas.

En cuanto a la *Disposición Grupal*, es decir, en qué medida se dispone a trabajar en grupo, como se complementan las personas con sus compañeros de trabajo, responde que Casi Siempre respalda a los jefes de turno, y Eventualmente genera un clima positivo para resolver problemas y métodos ineficaces. Y Casi Nunca delega facultades para la toma de decisiones.

En la función de *Asesoramiento*, Casi Siempre fomenta la confianza y la ayuda mutua, escucha los malestares laborales y/o personales de sus seguidores y genera dedicación individual y capacidad organizacional.

Él evalúa su propio desempeño en el cargo de gerente de producción como positivo, aunque advierte como cuestión a mejorar, la confianza en el equipo de trabajo y más dedicación de tiempo al mismo.

Respecto de la *Ocupación* del cargo de Jefe de Turno de producción, en lo referido a si se necesita una formación específica responde que no. Como tampoco está contemplado en la cultura organizacional, las estrategias, la filosofía, considerar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los jefes, ni de los empleados en general.

A criterio del gerente de producción los desafíos que enfrentan los empleados para acceder al cargos de liderazgo, son Casi Siempre desarrollar habilidades para alcanzar niveles superiores de desempeño y aprender sobre los puestos sin experiencia, Siempre deseo de alcanzar niveles superiores, y A Menudo hacer valer su propio estilo de liderazgo, vencer los estereotipos de liderazgo y autoridad, aumentar la confianza en sí mismo y ascender sin redes de apoyo.

Acercas del *Liderazgo* de los jefes de turno, en cuanto a sus capacidades y actitudes, considera Muy Importante la capacidad de delegar y de control y autoridad, como Importante las capacidades de innovar, aprender de los errores, alentar ante el

desánimo, reconocer los aportes de todos, generar sentido de pertenencia y de manejo emocional y de situaciones conflictivas. Como Poco Importante la credibilidad y la convicción, la visión de futuro, el conocimiento de las metas de los operarios, la capacidad de generar confianza y redes de compromiso. Manifiesta que los jefes de turno son buenos técnica y personalmente, que el único factor que neutralizaría su rol serían cuestiones referidas a la estructura organizativa práctica, por ejemplo superposiciones. Y dice que las fallas de los jefes de turno se deben a falta de compromiso con los subordinados, y a la falta de desarrollo de habilidades para la conducción de personas y grupos de trabajo.

Jefe Oficina Técnica. Jefe Turno Producción. Jefe Mantenimiento

Respecto del Jefe de Oficina Técnica, los Jefes de Turno de Producción y los Jefes de Mantenimiento, se administraron encuestas diferentes de las que se le administró al Gerente de Producción. Tengamos en cuenta que si bien todos ellos son Líderes de Mando Medio, en distintos puestos, están todos bajo la supervisión del mencionado gerente.

Es conveniente aclarar que las entrevistas y las encuestas se hicieron de manera individual, anónima y dentro de los horarios de trabajo de cada uno de las personas involucradas en la muestra.

De igual modo que con el gerente de producción, también confeccioné para los mando medio un cuadro donde se pudiese presentar de manera conjunta los datos derivados de las herramientas de recolección. Donde las opciones de respuestas presentadas son las mismas que indiqué antecediendo al cuadro del gerente de producción.

Recordemos también que teóricamente serían en éste apartado siete personas, pero debido a que hay un jefe de turno que se comporta, cuando no está en el desempeño de dicha función, como jefe de mantenimiento, son de seis personas los datos a presentar.

Debido a que son varias personas con la misma encuesta me permite, también, realizar un análisis comparativo, entre los datos de las seis personas.

Cuadro 2

		Oficina Técnica		1 Jefe Prod		2 Jefe Prod		3 Jefe Prod		4 Jefe Prod		Jefe Manten	
DATOS OCUPACION PUESTOS DE LIDER		PI	I MI	PI	I MI	PI	I MI	PI	I MI	PI	I MI	PI	I MI
Factores importantes en la Selección													
DISPONIBILIDAD	Para viajar		X	X		X		X		X			X
	P/reuniones fuera de hora	X		X		X		X		X			X
	Capacitarse fuera de hora	X		X		X		X		X			X
Experiencia en cargos similares			X	X		X		X		X			X
Buen desempeño en el cargo anterior			X	X		X		X		X			X
Puesto anterior		Similar ot emp.		Oper manten		Similar ot emp.		Operar Produc		Elect Planta		Elect Planta	
Horas de trabajo		+ de 10		8y 10		+ de 10		8		8y 10		8y 10	
Se exige formacion en liderazgo		No		No		No		No		No		No	
Se exige experiencia en liderazgo		Si		No		No		No		No		No	
Se favorece el equilibrio e/vida personal-lab		Si		No		No		Si		No		No	

DATOS SOBRE EL PROPIO DESEMPEÑO	SI	MI	I	PI	N	SI	MI	I	PI	N	SI	MI	I	PI	N	SI	MI	I	PI	N	SI	MI	I	PI	N
Los operarios ven su credibilidad		X				X						X					X					X			
Los operarios toman su ejemplo de trabajo		X						X					X				X					X			
Compartir planes entre opearios y jefe			X				X					X					X					X			
Conoce metas laborales-personales del eq.				Si						Si															
Los operarios saben que conoce sus metas				Si						Si															
Aprender juntos de los errores	X						X				X						X				X				
Innovar gradualmente es para gte y empresa	X							X				X						X			X				
Confza y ayuda mutua p/metas p/gte y emp			X					X					X					X			X				
Motivo el protagonismo grupal				Si						Si															
Genera redes de compromiso				No					Si					Si					Si						Si
Proveer informacion y exigir responsab	X					X					X					X					X				
Alentar a operarios contra el desanimo	X					X					X					X					X				
Reconocer aportes e ideas	X					X					X					X					X				
Genera sentido de pertenencia				Si						Si															

DATOS SOBRE DESEMPEÑO Y FUNCIONES																										
Dirección	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	
Consulta a los operarios p/planific activid			X					X					X					X					X			
Logra particip, respeto y acepta opinion dif	X					X					X					X					X					
Disposición y formación	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	
Establece ayuda mutua entre operarios	X					X					X					X					X					
Genera clima pos. p/resolver problemas		X					X					X					X					X				
Asesoría organizacional	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	S	CS	E	CN	N	
Logra generar confianza ante malestares		X					X					X					X					X				
Genera capacidad org. con sus actividades	X					X					X					X					X					

En el Cuadro 2 están representados todos los líderes que conforman el cuadro de Mando Medio: 1 Jefe de Oficina Técnica, 4 Jefes de Turno de Producción y 1 Jefe de Mantenimiento. En cuanto a los Factores que fueron tenidos en cuenta a la hora que fueron seleccionados para tal función, es decir los datos para ocupar el puesto de líder, lo que ellos consideran que se le dio importancia en la selección para la función de jefe de mando medio. Los datos son los que siguen a continuación en tabla 1 y 2:

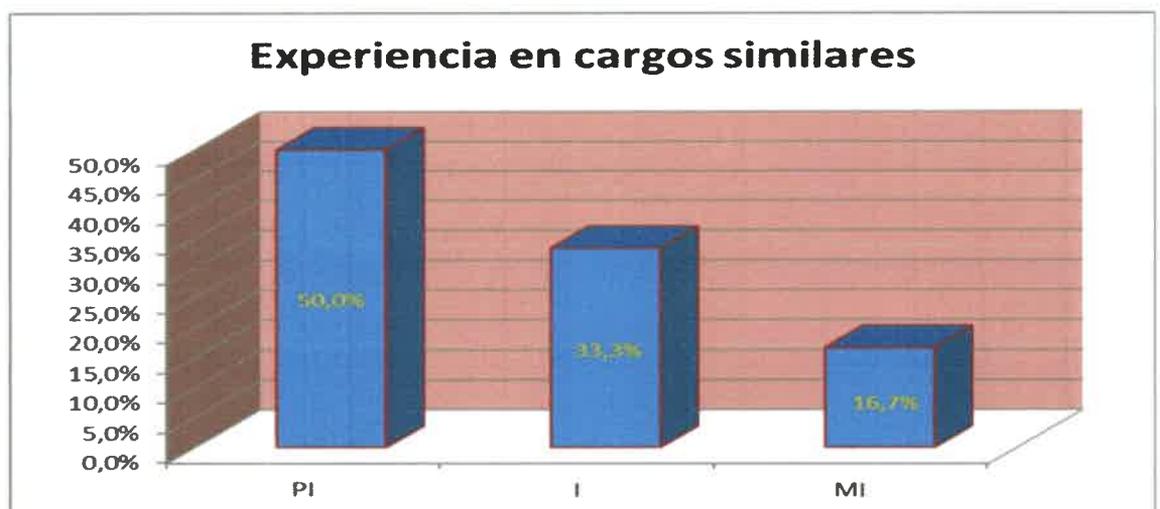
Tabla 1

DATOS OCUPACION PUESTOS DE LIDER			
Factores Importantes en la Selección	PI	I	MI
Disponibilidad p/Viajar	50,0%	16,7%	33,3%
Disponibilidad p/Reuniones fuera de hora	33,3%	16,7%	50,0%
Disponibilidad p/Capacitarse fuera de hora	33,3%	33,3%	33,3%
Experiencia en cargos similares	50,0%	33,3%	16,7%
Buen desempeño en el cargo anterior	0,0%	66,7%	33,3%

Es conveniente aclarar, en cuanto si la empresa considera Importante o no la disponibilidad para viajar, quienes están radicados en Río Cuarto responden que es Importante y Muy Importante, a diferencia de los que están radicados en la localidad de Charras, quienes consideran que para la empresa esta disponibilidad es Poco Importante.

Cuando se investiga acerca de cuál fue el *Puesto anterior* desempeñado, se advierte que 4 fueron operarios de producción y de mantenimiento y 2 vienen de puestos similares en otras empresas. Por lo tanto en la mayoría de los casos los líderes salen del mismo grupo que ahora dirigen.

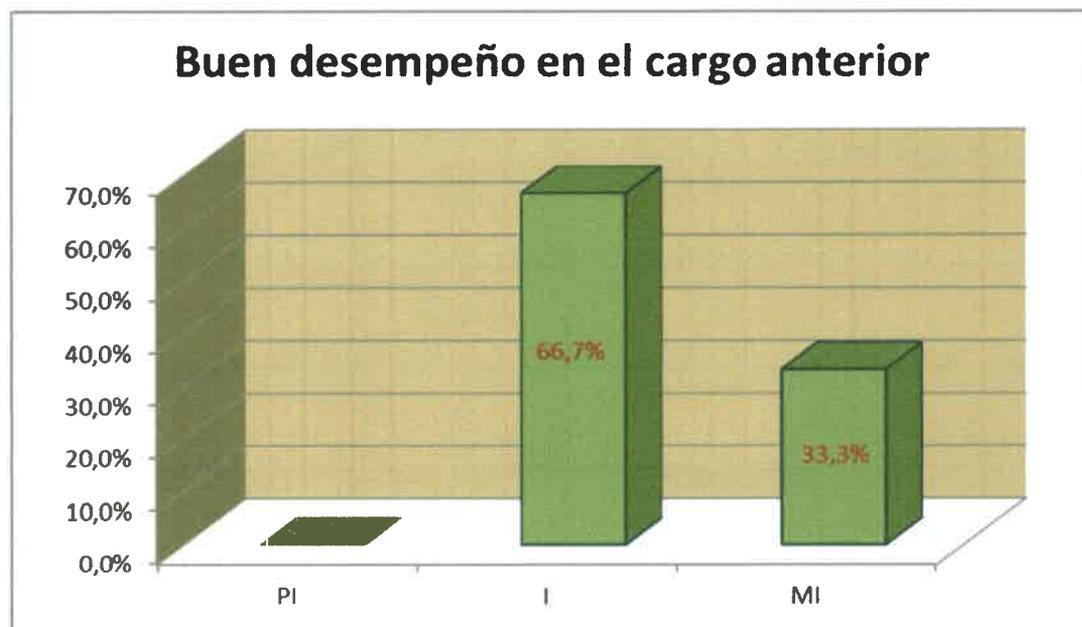
Gráfico 1



Los gráficos están realizados en función de algunas respuestas, que considero altamente significativas a la hora de pensar cuales podrían estar siendo los temas a considerar, que estarían generando que el desempeño de los puestos de mando medio no sea bueno, o por lo menos no el esperado por la gerencia y la empresa, es decir por la alta dirección, pensando como alta dirección quienes desempeñan dichos puestos en la planta de Charras.

Uno de esos temas son los que se representan el Gráfico 1, que nos muestra que el 50 % considera Poco Importante la *experiencia en cargos similares*, la experiencia en puestos similares no tiene demasiada importancia a la hora de la selección del líder, que si pensamos dicho dato en relación al Gráfico 2 que sigue a continuación, donde aparece en el 100 % la consideración de que es Importante y Muy Importante, el *buen desempeño en el cargo anterior*, advertimos que la relevancia para ocupar dicho puesto no está en la experiencia, sino en como se desempeñó en el cargo anterior, que como decíamos antes, la mayoría proviene del puesto de operario, es decir, si tuvo un desempeño eficaz en dicho puesto estaría en condiciones de ocupar el cargo de jefe de producción o de mantenimiento.

Gráfico 2



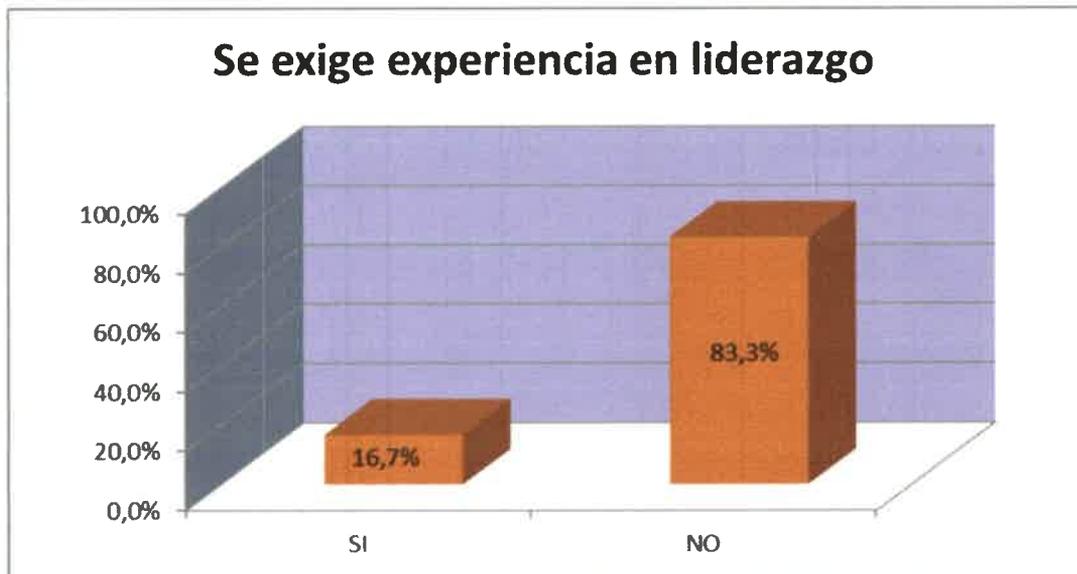
A la pregunta por la *Cantidad de horas* que trabajan, 3 encuestados responden entre 8 y 10 horas, 2 más de 10 y 1 contesta 8 horas.

Tabla 2

Factores Importantes en la Selección	Si	No
Se exige formación en liderazgo	0,0%	100,0%
Se exige experiencia en liderazgo	16,7%	83,3%
Se favorece el equilibrio e/vida personal-lab	33,3%	66,7%

Junto a la indagación sobre la experiencia y la formación en liderazgo, se incluyó una pregunta acerca de si la empresa favorece el equilibrio entre la vida personal y laboral, el motivo de tal cuestión, es la gran responsabilidad y demanda de tiempo y esfuerzo que requiere dicho puesto, no perdamos de vista que como decía al comienzo de dicho trabajo, producción es el alma de la empresa, por lo cual hay mucha exigencia en el desempeño del puesto de líder medio.

Gráfico 3



Reforzando lo planteado en los Gráficos 1 y 2, donde la experiencia no es un factor relevante a la hora de decidir quién ocupará el puesto de jefe, consecuentemente con ese criterio no se exige experiencia en liderazgo.

En la tabla 3 se indaga sobre el *propio desempeño*, como valoran algunos temas que hacen a la comunicación, al implicarse con el equipo, al reconocer aportes, también como los perciben sus subordinados y como considera el gerente y la empresa innovar gradualmente y la confianza y la ayuda mutua para el logro de las metas. Si bien se investiga sobre sí mismo y sobre algunas consideraciones de la alta gerencia, esta tabla enfatiza la relación con los operarios. Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 3

DATOS SOBRE EL PROPIO DESEMPEÑO	SI	MI	I	PI	N
Los operarios ven su credibilidad	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
Los operarios toman su ejemplo de trabajo	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
Compartir planes entre operarios y jefe	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%
Conoce metas laborales-personales del eq.	100% Si				
Los operarios saben que conoce sus metas	100% Si				
Aprender juntos de los errores	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Innovar gradualmente es para gte y empresa	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	0,0%
Confza y ayuda mutua p/metas p/gte y emp	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%
Motivo el protagonismo grupal	100% Si				
Genera redes de compromiso	83,3% Si -16,7% No				
Proveer información y exigir responsabilidad	66,7%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%
Alentar a operarios contra el desanimo	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Reconocer aportes e ideas	66,7%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%
Genera sentido de pertenencia	100% Si				

Como decíamos anteriormente en el Gráfico 4 representamos un alto porcentaje en la consideración de la importancia de proveer información y exigir responsabilidad, el 67,7 % lo considera Sumamente Importante, el 16,7 Muy Importante y el 16,7 Importante, aunque en el Gráfico 5, *referido a la función*, advertimos que la mayoría responde que Eventualmente *consultan a los operarios en la planificación de las actividades*

Gráfico 4



En la tabla 4 se rastrean datos sobre la función, dividida en tres ítems: dirección, disposición y formación y asesoría organizacional, con la intención de obtener datos respecto a como desarrolla su función, si logra integración, si se complementan las acciones del líder y la de los subordinados, intentando identificar la forma de dirigir. Así también, visualizar la disposición en su función y la generación de capacidad organizacional. Los datos recabados son los que se siguen:

Tabla 4

DATOS SOBRE LA FUNCIÓN					
Dirección	S	CS	E	CN	N
Consulta a los operarios p/planificación actividad	16,7%	16,7%	66,7%	0,0%	0,0%
Logra participac, respeto y acepta opinión diferente	66,7%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%
Disposición y formación					
Establece ayuda mutua entre operarios	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Genera clima pos. p/resolver problemas	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Asesoría Organizacional					
Logra generar confianza ante malestares	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Genera capacidad org. con sus actividades	83,3%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%

Gráfico 5

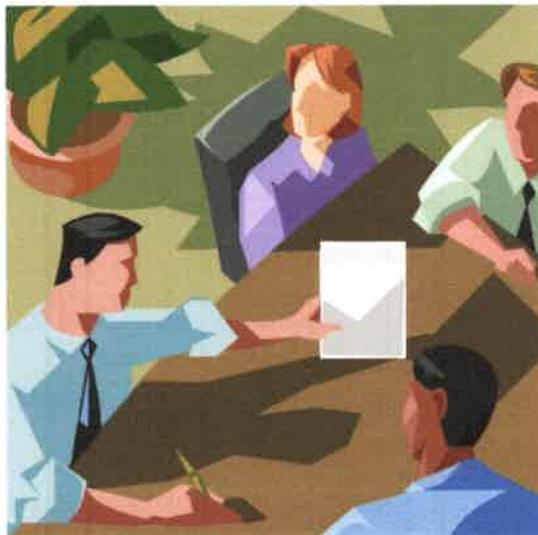


A modo de síntesis de estos datos que aparecen como mas fuertes en función de sus porcentajes, vemos que para ocupar el puesto de líder no es importante tener experiencia, ni formación al respecto y si es importante haber tenido un buen

desempeño en el puesto anterior, también es válido recalcar que los puestos anteriores de la mayoría de los jefes, ya sean de producción o mantenimiento, fueron los de operarios, o bien como operarios de producción o bien como electricistas.

CAPÍTULO 6

CONSIDERACIONES FINALES



Entendiendo que los resultados de esta investigación podrían ser base de otro trabajo posterior, preferí llamar a este último capítulo consideraciones finales, en lugar de conclusiones como en un primer momento lo había llamado. Con la intención de que este trabajo sea un aporte para poder pensar acerca de las variables que estarían interviniendo como causas, para que los jefes de mando medio no califiquen en el desempeño de su función, procuraré acercar los conceptos desarrollados a lo largo del trabajo, a la realidad en la ejecución del puesto de mando medio y a como piensa el liderazgo el gerente de producción, sin ser demasiado determinante, para que no quede clausurada ninguna posibilidad de tratamiento del tema en cuestión por parte de la empresa. En realidad comienzo hablando de la apertura en oposición al cierre, a la clausura, y quizá por eso no quiero que la palabra conclusión me juegue una mala pasada, porque precisamente este es uno de los puntos en donde los procesos de liderazgos quedan atascados en Olega, por lo menos en producción, que fue el objeto de este trabajo.

Si comenzamos analizando la forma en que los líderes llegan a ocupar el puesto, aun en el caso de jefe de producción, y jugando con la palabra puesto porque a juzgar por lo que dicen los datos recabados los líderes son “puestos” en esos cargos, es decir responden mas a una exigencia estructural de la organización que a la función que se “supuestamente” un líder debiera desarrollar para que su liderazgo sea exitoso. Entonces, las formas de dirigir a la que acuden dichos liderazgos son cerradas, de control y autoridad, en donde no se tienen en cuenta ninguna de las condiciones que serían necesarias para dirigir a partir de los procesos de influencia, fundamentalmente porque de ello hablan todas las definiciones de liderazgo, que he encontrado a lo largo de toda la bibliografía consultada para el desarrollo de éste trabajo.

Maxwell (2006) plantea un círculo de liderazgo donde se indican una serie de pasos previos que habría que caminar para poder llegar a dirigir. Dichos pasos se indican de manera consecutiva y comienzan con el cuidado de la persona que compone el equipo, es decir, pensar en el otro, interesarse en él. El paso siguiente es el aprendizaje, tiene que ver con desarrollar las habilidades sociales, indispensables para cualquier buen trabajo de equipo, porque ello da lugar a que el otro participe con sus conocimientos, su experiencia y su estilo laboral y personal. La apreciación, no sólo con las personas que mas nos identificamos, sino, principalmente, con aquellas que no, es decir, con las que no acordamos, con las que claramente nos diferenciamos por su estilo laboral y personal, que mencionábamos anteriormente. Así, damos paso a la

contribución que refiere a ese valor que se le puede agregar a las personas y que redundará en una mayor credibilidad hacia la figura del líder, además a ese valor hay que poder verbalizarlo, reconociendo sus logros y sus habilidades, recién después de todos estos pasos estarían dadas las condiciones para poder dirigir de modo que el triunfo éste, casi prácticamente, garantizado.

Dirigir a partir de los pasos previos es casi una posibilidad que el otro, el subordinado otorga, aparecería el escenario necesario para la influencia, ya que para que haya influencia tiene que haber involucramiento, consentimiento, disposición a querer llegar, no sólo desde lo organizacional sino desde lo personal, a lograr las metas. Por lo que se podría pensar que consolidar la autoridad y el control, tal como lo plantea el gerente de producción, a partir de los componentes que permiten la influencia no sería desacertado para pensar en un sistema de liderazgo efectivo, pero cuando se lo combina con eventual participación de los jefes de mando medio en la planificación y con que la toma de decisiones casi nunca se delegan, pareciera que no se puede ir mas allá de los propios prejuicios, las propias rutinas y la propia experiencia, como plantea Maxwell (2006) y por lo tanto no se están generando las condiciones posibles para un liderazgo de mando medio eficaz. Sería conveniente desrutinizar las propias prácticas, usar la experiencia como favorecedora y no como obstaculizadora de los aportes y las ideas de los demás y dejar de lado algunos prejuicios respecto de que si no se es un buen tirano, exagerando la imagen de autoridad y control, la gente no responde o no obedece, es necesario revisar ciertas políticas que armonizan con viejos conceptos empresariales, que el mundo de hoy ya no asiente, hago referencia a ciertos modos de concebir las jerarquías en las organizaciones, pareciera que Olega conserva algo de estas tradiciones a la hora de pensar y poner en marcha los procesos de liderazgo. Chowdhury nos brinda unas ideas bastante interesantes al respecto:

“El hecho de imponer algo a los empleados es un signo de arrogancia por parte de los directivos. La gente puede aceptarlo por miedo, pero no cree en ello. Esto es importante a la hora del cambio. Cualquier intento de cambio puede fracasar, pero si la gente cree en el cambio, éste se impondrá. Los líderes del siglo XXI deben crear una atmósfera en la que la gente crea en la estrategia, crea en las decisiones de la dirección. Y crea en su trabajo. Cuando la gente cree en las decisiones de la dirección, se produce una corriente emocional en el seno de la organización. La atmósfera de este tipo hace que una organización prospere (...) El temor

afecta de manera negativa a la fuerza y el éxito de una organización”
(2000. 3-4)

Se suma a lo anterior y colabora para que la postura del jefe de mando medio, en relación a la gerencia, sea aceptar más que creer en la autoridad y el control, cuando se investigaba acerca de las capacidades y habilidades que el líder medio requería para el desempeño del puesto, el gerente considera poco importante la credibilidad y la convicción, la visión de futuro y el conocimiento de las metas por parte de los operarios, como así también la capacidad para estimular la confianza y generar compromiso, habíamos mencionado en los requerimientos para ocupar el cargo de líder, que precisamente todos estos ítems eran imprescindibles si se pretendía legitimar a un líder en su función, sabemos porque hemos hecho mucho hincapié a lo largo del desarrollo teórico del trabajo que si no hay reconocimiento, si no hay creencia, la obediencia será forzada y ello trae múltiples inconvenientes, de lo cual el sector de producción de la empresa en cuestión, está siendo testigo. La posición, porque así lo indica el lugar del puesto en el organigrama, no alcanza para asegurar un liderazgo genuino.

Por otro lado, no olvidemos, que de todo lo revisado acerca de los mandos medios, se arriba a la idea de que la crisis y el conflicto son inherentes a esos lugares, ya que a nivel general en cualquier empresa y no sólo argentina, los mandos medios son lugares de tensión, precisamente, porque están en el medio, son puente entre la gerencia y los operarios, son quienes ejecutan las estrategias. Pero si uno revisa los resultados de la investigación advertimos que en el equipo de mando medio, es decir el jefe y su grupo de operarios, salvo algunas excepciones, los datos obtenidos respecto de su propio desempeño en relación con los operarios y en generar capacidad organizacional son muy positivos y quedan reflejados en que consideran SI, MI, e I compartir los planes entre operarios y jefes, todos conocen las metas laborales y personales de su equipo y a su vez los operarios saben que sus jefes las conocen, aprender junto de los errores responden divididos por igual, sumamente importante e importante y todos motivan el protagonismo grupal y el sentido de pertenencia, podemos advertir que al interior de los equipos están presentes los dispositivos indispensables para que el resultado del desempeño de la función sea exitosa.

El punto crítico se instala entre el gerente de producción y los jefes de mando medio es aquí donde se produce el mayor atascamiento, vinculándolo con los datos bibliográficos trabajados, Olega tampoco escapa a las generales de la ley en el tema de mandos medios, porque lo que se identifica como causas de las dificultades en el

ejercicio de este rol, también las podemos encontrar acá, los motivos de la crisis en los mandos medios, se relacionan con falta de comunicación o comunicación dificultosa con el alto mando, la falta de oportunidades, si estos líderes son piezas centrales en el engranaje organizacional, porque tienen tan pocas posibilidades de desarrollo, lo cual está muy emparentado con la falta de capacitación y formación, especialmente en liderazgo, porque técnicamente están bien preparados, por eso la mayoría de los que ocupan los puestos de jefes fueron anteriormente buenos operarios, condición necesaria pero no suficiente para ser un líder eficaz.

Con todo lo considerado en este último tramo del trabajo, nos acercamos a varios indicadores respecto de los motivos que estarían causando, que el desempeño de los jefes de mando medio no sea el que el gerente de producción espera. Ahora bien, estará dispuesto Olega a cambiar la concepción que posee de líder y con la cual hace mucho tiempo se viene manejando? Será posible gestionar ese proceso de cambio de manera que los líderes que hoy no funcionan de manera eficiente logren hacerlo? Creo que el cambio no es mucho sino que es profundo, ya que implica desarraigar ciertos procesos de gestión que hoy conforman y son parte de la cultura organizacional de la empresa, que puso mucho esfuerzo en los procesos productivos y sus resultados y en ir modernizando los mismos a partir de lo que los avances tecnológicos permiten y de hecho logra un crecimiento y desarrollo organizacional importante, pero el tratamiento del capital humano no tuvo el mismo valor, se desatendió, como si fuera posible dejarlo de lado en función de la más estricta productividad industrial, hoy y hace tiempo la forma de gestión de liderazgo adoptada, viene expresando la imposibilidad del crecimiento integral de la organización, si se descuidan los recursos humanos.

Respecto de lo que me había propuesto como objetivos en la elaboración del presente trabajo, me doy cuenta cuando volví a leerlos que sí los había logrado, aunque también me di cuenta que no se trata tanto de personas o mejor dicho, no puedo afirmar que son personas que no están aptas o no califican para el desempeño del rol de líder sino, que hay una concepción de líder que es contraria a lo que se espera que hagan, es muy difícil como decía al principio ponerse la camiseta cuando no queda cómoda, es decir cuando no se sabe bien para que, cuando no se cree y se confía en la propuesta, cuando no se pone el corazón en la tarea, entonces pareciera que el inconveniente se sitúa más a nivel de los procesos y las políticas de liderazgo que de las personas en sí. Lo cual no deja de ser alentador, porque lo que habría que cambiar no son las personas, sino lo que con ellas se hace.

BIBLIOGRAFÍA



- ALBAJARI, Verónica. MAMES, Sergio. 2005. *La Evaluación Psicológica en Selección de Personal*. Paidós. Buenos Aires
- BOLMAN, Lee. DEAL, Terrence. 1995. *Organización y Liderazgo*. Addison-Wesley Iberoamericana. Buenos Aires
- BRENLLA, María. DIUK, Lilian. MARISTANY, Mariana. 1992. *Evaluación de la Personalidad*. Psicoteca Editorial. Buenos Aires
- CASULLO, María. FIGUEROA, Nora. ASZKENAZI, Marcela. 1991. *Teoría y Técnicas de Evaluación Psicológica*. Psicoteca.
- CHOWDHURY, Subir. 2000. *Management Siglo XXI*. Prentice Hall. Madrid
- CLAVERÍA, Alejandra. 2010. *El rol de los mandos medios en las decisiones de la alta dirección*. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-rol-de-los-mandos-medios-en-las-decisiones-de-la-alta-direccion>
- CORBA, Verónica. 2009. *Los cinco catalizadores de los mandos medios*. <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/catalizadores.htm>
- COVEY, Stephen. 2004. *El Liderazgo Centrado en Principios*. Paidós. Buenos Aires
- _____ 2005. *El 8º Hábito*. Paidós. Buenos Aires
- FERRERO, Diego. 2010. *¿Crisis en los mandos medios?* <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/crisis.htm>
- GOLEMAN, Daniel. 2003. *El Líder Resonante Crea Más*. Zeta Bolsillo. Buenos Aires
- _____ 2007. *La inteligencia emocional en la empresa*. Zeta Bolsillo. Buenos Aires
- GONZALEZ GARCIA, Ignacio. 2008. *Mandos Medios: El Músculo y Los Talentos. Su Formación Imprescindible*. Http://responsabilidadsocial.educacionparapoder.com.ar/mandos_medios.htm
- GUILLEN PARA, Manuel. 2006. *Ética en las Organizaciones*. Prentice Hall Pearson. México
- HILL, Napoleón. 1996. *Piense y Hágase Rico*. Eleven. Rosario. Digitalizado
- KOUSEZ, Jim. POSNER, Barry. 2005. *El desafío del liderazgo*. Granica. Buenos Aires
- _____ 2003. *Cinco Prácticas de Liderazgo Ejemplar*. Editorial Pfeiffer de John Wiley & Sons, Inc. EE.UU. Digitalizado.
- MAXWELL, John. 2006. *Líder de 360º*. Grupo Nelson. EE.UU.
- NEWSTROM, John. 2007. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. México

- PERLE, Ginés. 2000. *Ética y Liderazgo Empresarial: Una Complementariedad Necesaria*. Papeles de Ética, Economía y Dirección, n° 5. Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política. Universidad de Valencia. España.
<http://www.eticaed.org/13.Marco00.pdf>)
- ROBBINS, Stephen. 1999. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Pearson. México
- _____ 2004. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México
- SCHEIN, Edgar. 1982. *Psicología de la Organización*. Pearson Educación. México
- SOLER, Eduardo. 2008. *Ideas para Investigar*. En Prensa
- TOFFLER, Alvin. 1996. *La Tercera Ola*. Orbis Hyspamérica.
- ZEPEDA HERRERA, Fernando. 1999. *Psicología Organizacional*. Pearson Educación. México
- DEL PRADO, Luis. 1998. *Liderazgo y Gestión de Personal*. Fundación Osde.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033286.pdf>
<http://www.monografias.com/trabajos20/liderazgo/liderazgo.shtml>
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=36878>

ANEXOS



Anexo 1

ENCUESTA

Nombre de la Empresa:

1- Gerente del Área de Producción.

1.1 Datos específicos sobre su desempeño como Gerente o Encargado de Área.

Realizó usted capacitaciones en Liderazgo: (Marque con una cruz)

SI ... NO ... En caso afirmativo: ¿cuál?

1.1.1 Dirección

1.1.1.1 ¿En su desempeño, cómo considera usted consolidar una estructura de Autoridad y Control?(Marque con una cruz)

Poco Importante... Importante... Muy importante...

1.1.1.2 En lo referido al desarrollo de la Planificación de su Área: ¿Consulta usted para realizarla a de los Jefes de Turnos? (Marque con una cruz)

Siempre... Casi siempre... Eventual.... Casi nunca... Nunca...

1.1.1.3 ¿Comunica usted información plena y entendible (pese a las diferencias técnicas, sociales, culturales, generacionales) con los Jefes de Turnos?: (Marque con una cruz)

Siempre... Casi siempre... Eventual.... Casi nunca... Nunca...

1.1.2 Disposición Grupal

1.1.2.1 Observa y respalda usted a los Jefes de Turno:(Marque con una cruz)

Siempre... Casi siempre... Eventual.... Casi nunca... Nunca...

1.1.2.2 En lo referido a problemas y métodos ineficaces, genera usted un clima positivo para resolverlos:(Marque con una cruz)

Siempre... Casi siempre... Eventual.... Casi nunca... Nunca...

1.1.2.3 Delega facultades para la toma de decisiones:

Siempre... Casi siempre... Eventual.... Casi nunca... Nunca...

1.1.3 Asesoramiento

1.1.3.1 Fomenta usted la confianza, la ayuda mutua, la apertura:

Siempre... Casi siempre... Eventual.... Casi nunca... Nunca...

1.1.3.2 Escucha usted los malestares laborales y/o personales de sus subordinados:

Siempre... Casi siempre... Eventual.... Casi nunca... Nunca...

1.1.3.3 Genera usted disposición y dedicación individual, y capacidad organizacional:

Siempre... Casi siempre... Eventual.... Casi nunca... Nunca...

En la integración de intereses Empresa-Jefes-Operarios, usted cree que hay límites:
(Marque con una cruz)

SI... NO... ¿Cuáles?:

Evaluación personal: ¿Cómo evalúa usted su propio desempeño?

Muy positivo ... Positivo ... Negativo ...

¿Qué cosas, aspectos, métodos, actitudes, mejoraría en su futuro desempeño?

.....

1.2 Datos sobre ocupación de cargos directivos y de responsabilidad (alta dirección)

Cuando piensa en un hombre para el cargo de Jefe de Turno, los factores relevantes para son: (marque con una cruz)

Estado Civil	Casado		Soltero		Indistinto	
Hijos	Con hijos		Sin hijos		Indistinto	
Edad preferente	Entre 25 y 40		Entre 41 y 55		Indistinto	
Disponibilidad para viajar	Poco importante		Importante		Muy importante	
Disponibilidad en horarios no habituales para reuniones de trabajo	Poco importante		Importante		Muy importante	
Disponibilidad para capacitarse en horarios extra a los laborales	Poco importante		Importante		Muy importante	
Recomendaciones de colegas que ocupen cargos similares en otras organizaciones	Poco importante		Importante		Muy importante	
Experiencia en cargos similares	Poco importante		Importante		Muy importante	
Desempeño previo en la empresa (ascenso, traslado)	Poco importante		Importante		Muy importante	

¿Cuántas son las horas diarias de trabajo de una persona en puesto de Jefe de Turno?
(Marque con una cruz)

8hs: ... Entre 8 y 10hs: ... Más de 10hs: ...

¿Se exige una formación específica a los postulantes para acceder a este puesto?
(Marque con una cruz)

SI ... NO ... Si su respuesta es positiva: ¿Cuál?

Está contemplado, en los objetivos, las estrategias, la cultura organizacional, el equilibrio entre vida personal y vida laboral?(Marque con una cruz)

SI ... NO .. En caso afirmativo: mencione las iniciativas aplicadas: . . .

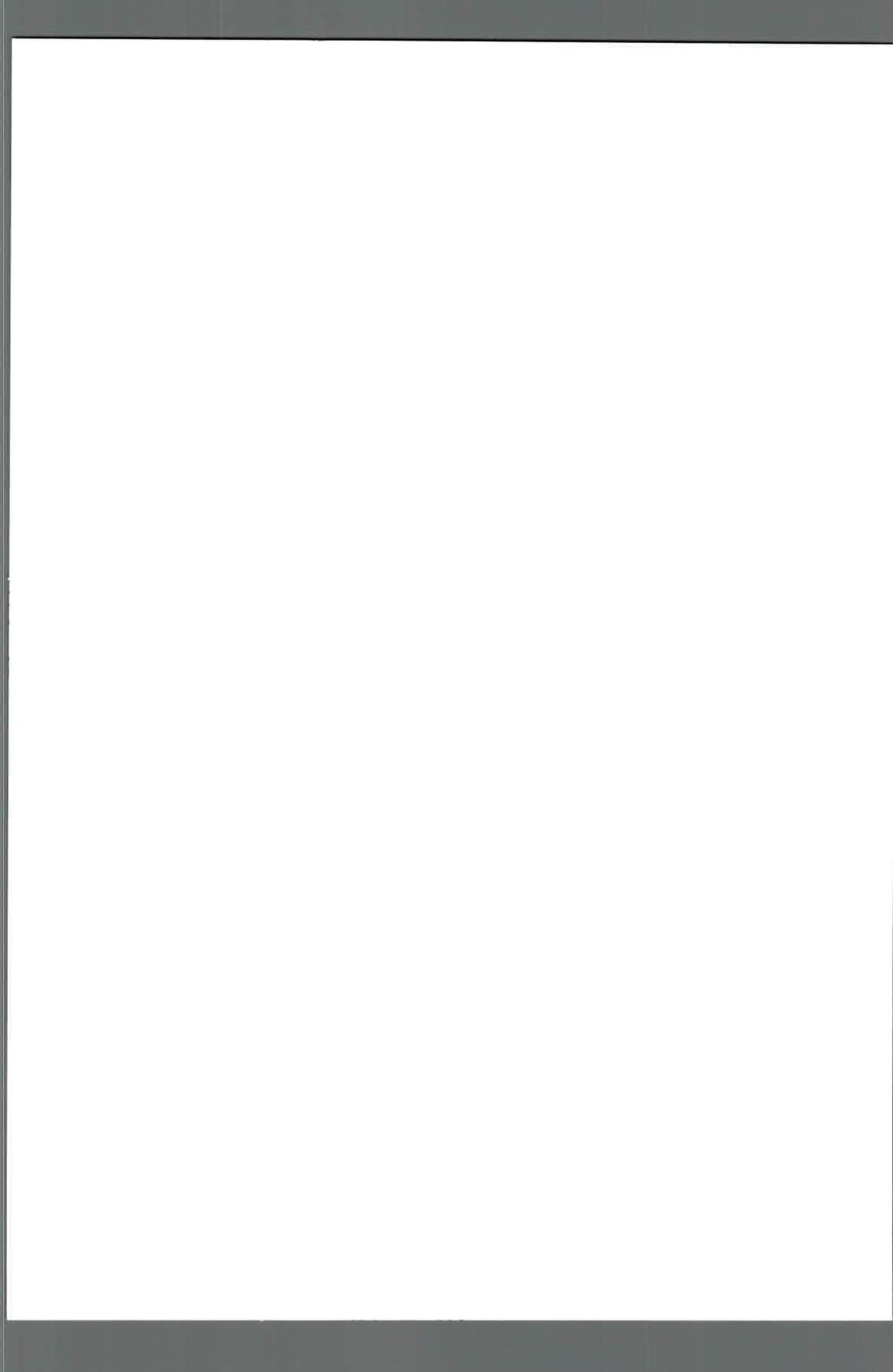
Clasifique según su criterio los principales desafíos que enfrentan los empleados para lograr el acceso a cargos de Liderazgo en la empresa:

Desafíos	Nunca	Pocas veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
Desarrollar habilidades para alcanzar niveles superiores					
Hacer valer su estilo propio de liderazgo					
Aprender sobre los puestos en línea sin experiencia					
Deseo de alcanzar niveles superiores					
Vencer los estereotipos de liderazgo y autoridad					
Aumentar la confianza en sí mismo					
Ascender sin redes de apoyo					

1.3 Sobre el Liderazgo de los Jefes de Turnos:

1.3.1. En lo referido a sus capacidades y actitudes, usted cree que tienen:

Capacidad de Control y Autoridad	Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
Credibilidad y Convicción					
Visión de futuro y objetivos aglutinantes					
Conocimientos de las metas de los operarios					
Capacidad de estimular Confianza					
Capacidad de generar redes de compromiso					
Capacidad de innovar gradualmente					
Capacidad de aprender de los					



errores					
Capacidad de alentar ante el desánimo					
Capacidad de reconocer los aportes de todos					
Capacidad de generar sentido de pertenencia e identidad					
Capacidad para manejo emocional y situaciones conflictivas					
Capacidad de Delegar					

1.3.1 Usted considera que los Jefes de Turnos son: (Marque con una cruz)

Técnicamente: Muy buenos ... Buenos ... Pobres ...
 Personalmente: Muy buenos ... Buenos ... Pobres ...

1.3.2 Otros Factores:

El Rol de Jefes podría ser neutralizado:

- Incapacidad individual:
 - Técnica: SI ... NO ...
 - Emocional: SI ... NO ...
- Condiciones de trabajo: SI ... NO ...
- Estructura organizativa práctica (en los hechos concretos, por ejemplo: superposiciones): SI ... NO ...

Evaluación: ¿Cómo evalúa usted en general el rol de liderazgo de los Jefes de Turnos?
 En caso de considerará usted que hay fallas en el desempeño del Liderazgo de los Jefes de Turnos de Producción: ¿a qué factores las atribuye?

Observaciones:

Anexo 2

ENCUESTA

Nombre de la Empresa:

1- Jefe de Turno del Área de Producción.

1.1. Datos sobre ocupación de cargos directivos y de responsabilidad Media.

1.1.1. Cuando fue usted seleccionado, tuvieron en cuenta los siguientes factores: (marque con una cruz)

Estado Civil	Casado	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>	Indistinto	<input type="checkbox"/>
Hijos	Con hijos	<input type="checkbox"/>	Sin hijos	<input type="checkbox"/>	Indistinto	<input type="checkbox"/>
Edad preferente	Entre 25 y 40	<input type="checkbox"/>	Entre 41 y 55	<input type="checkbox"/>	Indistinto	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad para viajar	Poco importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	Muy importante	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad en horarios no habituales para reuniones de trabajo	Poco importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	Muy importante	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad para capacitarse en horarios extra a los laborales	Poco importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	Muy importante	<input type="checkbox"/>
Recomendaciones de colegas que ocupen cargos similares en otras organizaciones	Poco importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	Muy importante	<input type="checkbox"/>
Experiencia en cargos similares	Poco importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	Muy importante	<input type="checkbox"/>
Buen desempeño en el cargo anterior	Poco importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	Muy importante	<input type="checkbox"/>

1.1.2. ¿Cuál fue su empleo –o escalafón- previo al cargo de Jefe de Turno? En la Empresa o fuera de ella?:

1.1.3. ¿Cuántas son las horas diarias de trabajo de una persona en puesto directivo y de responsabilidad? (Marque con una cruz)

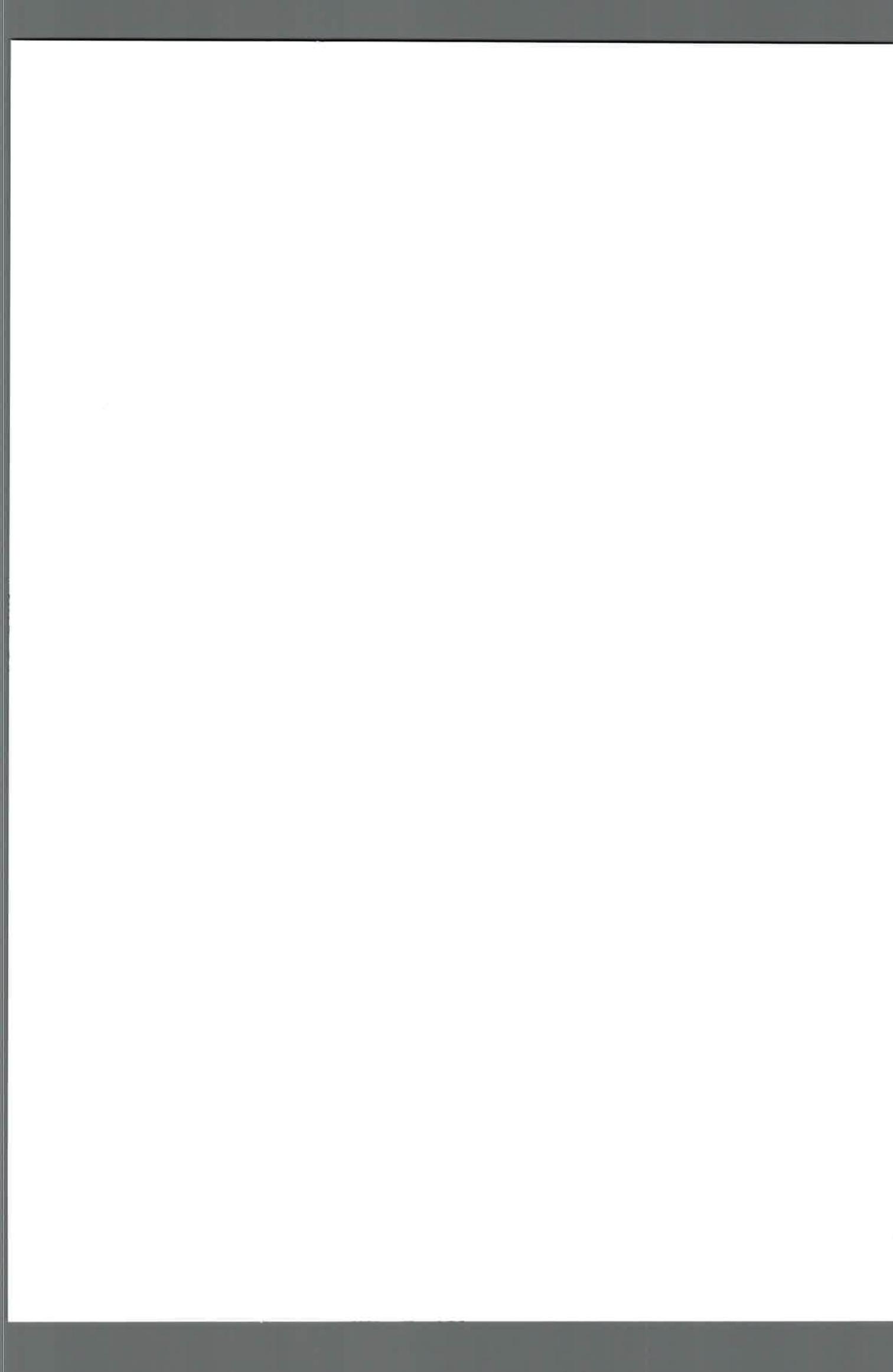
8hs: ... Entre 8 y 10hs: ... Más de 10hs: ...

1.1.4. ¿Se exige una formación en Liderazgo a los postulantes para acceder puesto? (Marque con una cruz)

SI ... NO ... Si su respuesta es positiva: ¿Cuál?

1.1.5. ¿Se exige experiencia en Liderazgo a los postulantes para acceder puesto? (Marque con una cruz)

SI ... NO ... Si su respuesta es positiva: ¿Cuál?



1.1.6. ¿La empresa ha favorecido el equilibrio entre vida personal y vida laboral?
(Marque con una cruz)

SI ... NO ... En caso afirmativo: ¿cómo?

1.1.7. Clasifique según su criterio los principales desafíos que enfrentan los Jefes de Turnos para lograr el acceso a cargos de dirección en empresas de la zona:(Marque con una cruz)

Desafíos	Nunca	Pocas veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
Desarrollar habilidades para alcanzar niveles superiores					
Hacer valer su estilo propio de liderazgo					
Aprender sobre los puestos en línea sin experiencia					
Deseo de alcanzar niveles superiores					
Vencer los estereotipos de liderazgo y autoridad					
Aumentar la confianza en sí mismo					
Ascender sin redes de apoyo					

1.2. Datos específicos sobre su desempeño como Jefe de Turno del Área de Producción:

En su relación con los Operarios:

1.2.1. Ellos ven su Credibilidad, a través de los hechos, como:(Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------

1.2.2. Ellos toman su ejemplo de trabajo y crecimiento como:(Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------

1.2.3. Sobre planes a largo plazo, usted y los operarios consideran el compartir esos planes como: (Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------

1.2.4. Usted conoce las metas (laborales, personales) de su equipo:

SI ... NO ... ¿Cuáles?

1.2.5. Sobre la pregunta anterior: ¿los operarios saben que usted conoce las metas laborales y personales de ellos?

SI ... NO ... ¿Cómo?

1.2.6. Usted considera que aprender juntos de los errores es:(Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------

1.2.7. Sus logros a través de innovar gradualmente, son para el Gerente y la Empresa:(Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------

1.2.8. Sus logros Estimulando la confianza y la ayuda mutua para alcanzar las metas, fueron para el Gerente y la Empresa:(Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------

1.2.9. ¿Usted estimuló, posibilitó, motivó el protagonismo grupal?:(Marque con una cruz)

SI ... NO ... ¿Porqué? ¿Cómo?

1.2.10. ¿Genera usted redes de compromiso?:

(Marque con una cruz)

SI ... NO ... ¿Porqué?

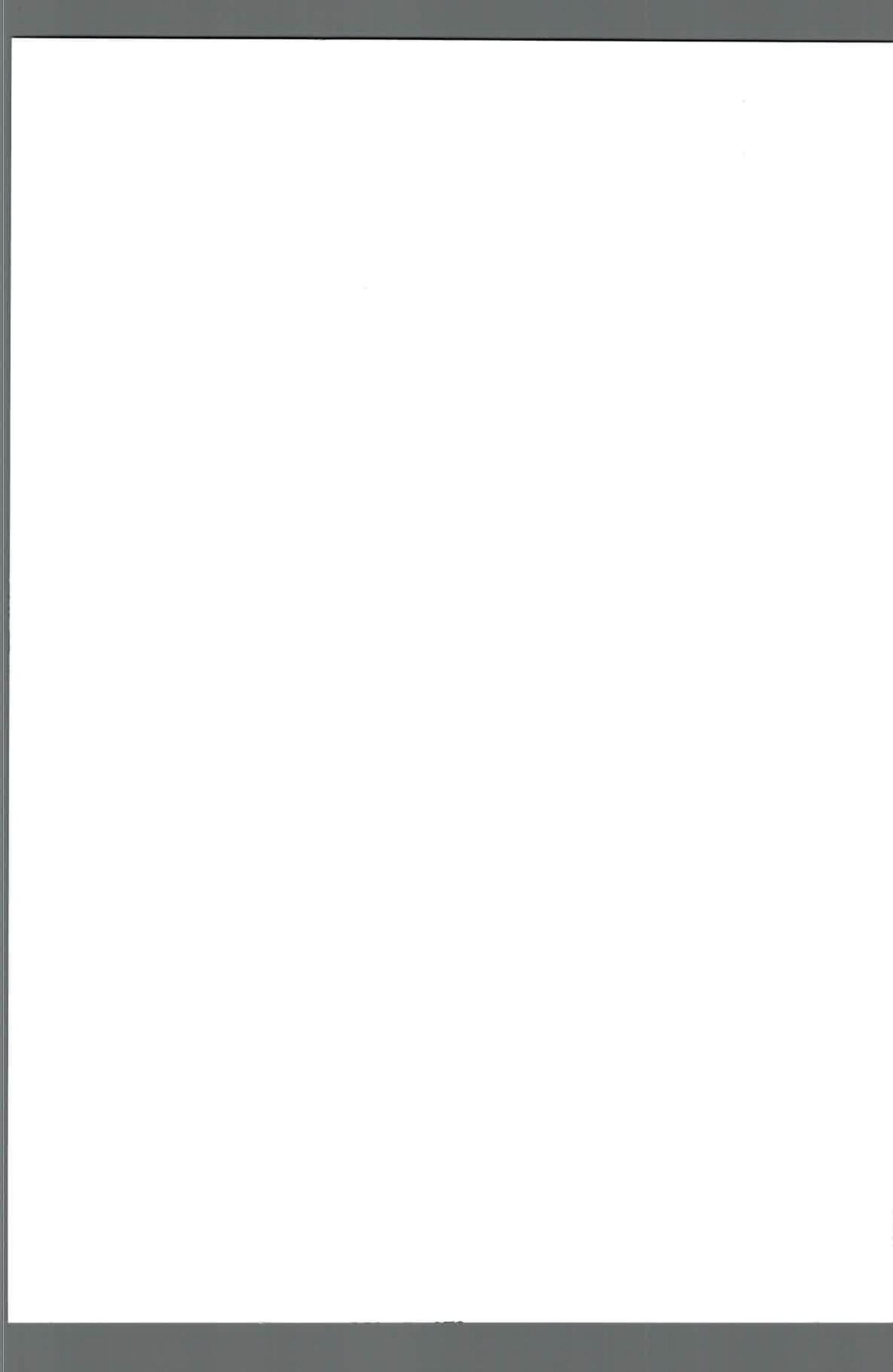
1.2.11. Considera usted que delegar información y responsabilidades en su grupo es: (Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------

1.2.12. Cree usted que alentar a los operarios contra el desánimo es:

(Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------



1.2.13. Reconocer los aportes e ideas de todos para usted es:

(Marque con una cruz)

Sumamente importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Nula
----------------------	----------------	------------	-----------------	------

1.2.14. ¿Usted posibilita acciones que generen sentido de pertenencia a los operarios? ('ponerse la camiseta'): (Marque con una cruz)

SI ... NO ... ¿Cuáles?

1.3. Su desempeño y sus funciones:

1.3.1. Dirección:

1.3.1.1. Consulta a los operarios al realizar la Planificación de Actividades:(Marque con una cruz)

Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

1.3.1.2. Usted logra la participación, el respeto y la aceptación de la diversidad de opiniones y criterios:

(Marque con una cruz)

Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

1.3.2. Disposición y Formación:

1.3.2.1. ¿Usted establece la ayuda mutua entre operarios?(Marque con una cruz)

Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

1.3.2.2. Usted observó y generó clima positivo para resolver problemas, métodos de trabajo ineficaces:

(Marque con una cruz)

Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

1.3.3. Asesoría organizacional:

1.3.3.1. Estando usted atento a los malestares laborales y personales de los operarios, logró generar confianza:

Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

1.3.3.2. Con actividades y procesos que crean valor organizativo, logró usted generar capacidad organizacional:

Siempre	Casi siempre	Eventualmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

En la integración de intereses Empresa-Jefes-Operarios, usted cree que hay límites:

(Marque con una cruz)

SI... NO... ¿Cuáles?:

¿A qué factores usted puede atribuir que se produzcan desvinculaciones, con el paso de poco tiempo en el cargo?

¿Qué conductas del Gerente ve que aporten a esa desvinculación?

Evaluación personal: ¿Cómo evalúa usted su propio desempeño?

Muy positivo ... Positivo ... Negativo ...

¿Qué cosas, aspectos, métodos, actitudes, mejoraría en su futuro desempeño?

.....

Observaciones:



21192



U N R C
Biblioteca Central

21192