

**BIASI, MARIA ELENA**

El liderazgo en equi

73955

2014

**73955**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Especialización en Gestión de Pequeñas y  
Medianas Empresas**

**“El liderazgo en equipo y la posible reestructuración de  
una Pyme familiar”:**

**Aplicación a un caso concreto.**

**Directora: Magíster Norma MARTINEZ de PEREZ**

**Autor: María Elena BIASI**

**“A mi padre Hipólito BIASI, que con su empeño, forjo esta gran empresa”**

**AÑO 2014**

73005

T.922

## INDICE:

### CAPÍTULO I

1. INTRODUCCION.....	.4 -5
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	6
1.3. METODOLOGÍA.....	6-7
1.4 RELACIÓN CON LA CARRERA CURSADA.....	8

### CAPITULO II: LA FIGURA DEL LIDER

2.1. LIDERAZGO.....	9-10
2.2. LO QUE SE ESPERA DE UN LÍDER EN TODA ORGANIZACIÓN.....	11
2.3. DIMENSIONES EN QUE SE ENMARCA EL ROL DEL LIDER.....	12
2.4. QUÉ ESPERAN LAS EMPRESAS DE SUS LIDERES: PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO.....	13/4
2.5. TRES DESAFÍOS QUE DEBEN SUPERAR LOS LÍDERES.....	15/7
2.6. LAS LEYES DEL LIDERAZGO SEGÚN MAXWELL.....	18/9

### CAPITULO III: LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS.

3.1 CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN.....	20/4
3.2 DIFERENCIAS ENTRE LAS ACCIONES DE UN ADMINISTRADOR Y DE UN LÍDER.....	25
3.3 DIFERENTES TIPOS DE LÍDERES.....	26/7
3.4 ESTILOS DE LIDERAZGOS DESDE LA FAZ OPERATIVA.....	28/30
3.5 ENTREVISTA A UN LÍDER DE LÍDERES DE LA RED QUE CONFORMA LA FIRMA RADIO ELECTRÓN SA, CON EL FIN DE IDENTIFICAR ESTILOS DE LIDERAZGO.	31/4

### CAPITULO IV: EL LIDERAZGO COLECTIVO

4.1 APRECIACIONES SOBRE LIDERAZGO COLECTIVO.....	35/8
--	------

4.2 EL NUEVO PARADIGMA DE LIDERAZGO EN RONALD A. HEIFETZ.....	39/40
4.3 CÓMO ORIENTARSE HACIA UN LIDERAZGO COLECTIVO.....	41/43
4.4 GESTIONAR EL CAMBIO EN UN LIDERAZGO COLECTIVO.....	44/45

**CAPITULO V: EL CASO CONCRETO: RADIO ELECTRON SA Y REDELEC**

5.1 LOS COMIENZOS DE RADIO ELECTRON SA.....	46/54
5.2 CAMBIO HACIA UN ADECUADO LIDERAZGO.....	55/60
5.3 CARACTERÍSTICAS DE SU LIDERAZGO.....	61/62
5.4 LA PRETENSÓN ACTUAL DE LA FIRMA.....	63/66
CONCLUSIONES.....	67/68
BIBLIOGRAFÍA.....	69/70

## **CAPITULO I**

La idea de la que partimos en este trabajo es en una primera instancia, presentar la temática a tratar, así como sus objetivos y metodología seguida, e introducir una problemática poco abordada, cual es el Liderazgo Colectivo.

Toda vez que siempre imaginamos al Liderazgo de carácter individual y a un conjunto de seguidores que acatan sus órdenes.

En nuestro caso concreto, la idea es que el Líder pueda compartir con otros su tarea, no simplemente como un Líder Democrático o Participativo sino como un verdadero "Empowerment" con todas sus implicancias y que se focaliza más allá de los límites de la P y ME, formando parte del instituto de una Red de empresas.

También debemos mencionar la pertinencia del tema tratado con el desarrollo de la especialidad cursada, toda vez que la temática del Liderazgo y los equipos de trabajo fue abarcativa del curso de la especialización, pero atraviesa transversalmente a la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

### **1.1 INTRODUCCIÓN:**

No es necesario incursionar en la importancia de las pequeñas y medianas empresas en cualquier economía de base capitalista, como promotoras y germen de grandes empresas y movilizadoras del mercado en su conjunto.

La problemática común no es tampoco la de su creación, sino la de su continuación en el tiempo y/o la posibilidad de crecer transformándose en emprendimientos de mayor porte.

Estadísticamente de cien empresas tomadas como referencia en cualquier país del mundo occidental – desarrollado o emergente – solo el veinte por ciento supera la primera generación y el cinco por ciento llega a la tercera.

De igual modo, dentro de una misma generación el porcentaje que logra superar escalas de mayor porte ronda el diez por ciento.<sup>1</sup>

No obstante la diversidad de razones que se presentan como condicionantes de esta situación, existe una, que resulta clave desde el punto de vista tanto del éxito de la vida de la P y ME como la de su posible reestructuración, en busca de mejor posicionamiento: la conducción, la guía, la orientación, la proyección, la motivación: es decir la del liderazgo.

Los hombres son seres sociales por naturaleza por eso no existe otra forma de convivir que procurándose ayuda mutua <sup>2</sup>ya sea en ámbitos comunales como en grupos con fines determinados, y es precisamente una empresa, el resultado de vivencias y el accionar común - que dependiendo de cuán claro se tengan internalizadas tanto la visión de la misma como la misión de cada uno y de cada área- reportarán luego el resultado constructivo o desalentador.

La naturaleza social del hombre tiene su fundamento en dos premisas:

a) La indigencia humana, y b) La excelencia humana. Indigencia por cuanto en etapas tanto tempranas como tardías de la vida la naturaleza se presenta como imposibilitada de subsistir por sí misma, necesita de otros que alimenten y sostengan; y excelencia humana por cuanto es el hombre el único ser de la tierra con posibilidad de aprender, razonar y actuar; operaciones inherentes a la persona (conocimiento y voluntad) que siempre necesita experimentar, compartir y producir en conjunto, todo tipo de bienes materiales e intangibles.

Si entonces, las personas no pueden “vivir sin producir en forma permanente”, la tarea de cómo orientar y hacia dónde conducir esa producción en el caso concreto de cualquier emprendimiento, es vital.

Etimológicamente la palabra y el concepto de Líder no proviene como se argumenta en algunas ocasiones del latín *lis-litis* (el que participa en contiendas, el que discute) sino por el contrario del noruego antiguo “*laidjan*” (hacer ir), luego tomado por el inglés (también antiguo) que termina transformándolo en el actual

---

<sup>1</sup>Disertación Lic. Guido L. Curletto: Las Pymes y su continuidad en el tiempo – Fundación Cervantes – mes de agosto/13.

<sup>2</sup>*Pacem in Terris* – carta Encíclica de SS Beato Juan XXIII

“leader” con igual pronunciación y significado que toma en castellano agregándole luego el sufijo “azgo”.

El origen etimológico del término se puede decir que resume de manera única la función vital en cuestión.

Como se observa, se presenta en una empresa y por la interacción del grupo, una generación de inteligencias y voluntades como resultado de su dinámica (sinergia) que – dependiendo de cómo se orienta – posibilitará el desarrollo de la organización o su condena, quedando evidente el Liderazgo – y éste, en equipo - como clave del logro o frustración del propósito del ente.

## **1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO:**

1. Analizar el liderazgo en equipo y su funcionalidad, plasmado en las interacciones dentro de la organización, y específicamente, la figura del líder que conforma el equipo de la empresa familiar manifestada en la aplicación de las técnicas de liderazgo en forma concreta, conforme los desafíos que siempre se presentan.

2. A su vez identificar las características necesarias y aptitudes de conducción del mismo que conforman el Liderazgo Colectivo.

## **1.3 METODOLOGÍA:**

La metodología utilizada en el presente trabajo final es de carácter descriptivo y explicativo, intentando aportar en cada una de las conceptualizaciones un marco teórico con apoyatura científica.

Con relación al cuerpo del escrito, no tiene un marco conceptual único sino que en cada capítulo se realiza un tratamiento particular sobre el tema sugerido en el mismo, llevando paulatinamente a la conclusión final que revalidará la idea propuesta en el título del presente trabajo.



La secuencia es narrativa y expositiva con la apoyatura científica mencionada de los teóricos de la materia, en las afirmaciones y en las deducciones.

Pero a los fines de acercar la teoría a la práctica hemos querido ilustrar con un caso concreto de una empresa de nuestra ciudad, haciendo que todo el acervo teórico desarrollado en el cursado, sea aplicado a los aspectos pertinentes. Las herramientas metodológicas utilizadas fueron entrevistas en profundidad a Directores de la empresa, tendientes por un lado a presentar la realidad de la organización en cuestión, y por otro con la idea propositiva de la autora de poder reestructurar la empresa e incluir un Liderazgo Colectivo, abarcativo de más personas e incluso de otras organizaciones, y por lo tanto de mayor fortaleza.

En cuanto a la estructura del trabajo y luego de un capítulo introductorio, se abordaron temas que tienen que ver con la figura del Líder, su definición y características, el rol del líder y las prácticas del liderazgo, que corresponden al segundo capítulo. En el tercero se consideró oportuno repasar los distintos estilos de liderazgo y la diferenciación con el rol de "gerente", pasando a un cuarto capítulo con abordaje sobre el liderazgo colectivo propiamente dicho, las alternativas de cambios, y la influencia de los distintos estilos sobre la organización. El quinto capítulo referirá al caso concreto propuesto donde toda la conceptualización tratada se intentará identificar en la realidad de una P y ME familiar, culminando así el trabajo con una conclusión abarcativa de los temas teóricos tratados y su implementación en la práctica, intentando proposiciones en relación al tema bajo análisis, cual es el accionar del Liderazgo en equipo como clave para la reestructuración de una P y ME familiar y como fortaleza, de haber integrado una Red de Empresas del rubro eléctrico; cada una con su liderazgo personal y transfiriendo sus propias experiencias y capacidades a sus catorce miembros, logrando la participación y el ejercicio de un Liderazgo Colectivo; lo que permitió a nuestra organización, no solo posicionarse en el mercado local sino en el país como una empresa de envergadura y su adecuación a su buena funcionabilidad, desarrollo y vida futura.

#### **1.4. RELACION DE LA TEMATICA DEL TRABAJO FINAL CON LA CARRERA CURSADA:**

Ampliando lo que mencionamos en la Introducción al Capítulo I, podemos decir que: Considerando el tema desarrollado, se puede afirmar que todas las asignaturas vistas en la carrera cursada tienen su aporte en él, y en cuanto a su importancia, en todas las organizaciones en donde el factor humano resulta el elemento primordial del éxito en tanto sea dirigido correctamente, resultarán identificados los conceptos tratados y la realidad de que un liderazgo en equipo permite la profesionalización y la continuación de una empresa familiar, y en el caso concreto propuesto en el Capítulo V, su subsistencia e interconexión con el resto de los integrantes de la red, de la cual la empresa es parte.

También es dable mencionar que la temática es actual, importante, útil y abarcativa de todas las Organizaciones.



## CAPITULO II

### LA FIGURA DEL LIDER

En el presente capítulo se desarrollarán los conceptos: Liderazgo, sus características; y los roles de esa figura y sus prácticas.

#### **2.1. LIDERAZGO:**

No obstante lo ya señalado en la parte introductoria, el diccionario de términos de Recursos Humanos define a líder como persona que es reconocida por otros como jefe o guía<sup>3</sup>. Claro está que jefe y guía son dos términos diferentes y a veces podrían llegar a ser contrapuestos pudiendo llegar a plantear como inmersos en la distinción, la cuestión de si los guías necesariamente tienen o deben tener poder o autoridad, y en todo caso si autoridad y poder son sinónimos.

En primer lugar vale la pena recordar el caso de los “jefes sin poder” que encontraron (y aún se encuentran) los colonizadores al llegar a América, que se desarrollaban en aquellas poblaciones sin estructura imperial como la Incaica. El jefe de los guaraníes (como tantas otras tribus) por ejemplo, se lo podía identificar fácilmente porque era el más pobre de la tribu, su función era de pacificador, mediador y sostenedor de las necesidades de su comunidad, llegando a despojarse de casi todos sus bienes en pos del grupo, por eso llegaba a tener casi nada. Sin embargo conservaba el prestigio, sabía “hablar” y orientaba a su gente en los destinos de la historia. Solamente se le otorgaba poder en caso de amenazas externas para conducir la defensa, terminada la cual retomaba su función original. Tal fue el caso de apache Jerónimo que si bien los relatos lo hacen aparecer como traicionado por su pueblo, en realidad lo que ocurrió fue que culminada la acción bélica, el cacique quiso seguir en batalla para expandir su

---

<sup>3</sup> Diccionario de términos de Recursos Humanos – Martha Alles – página 235 – Editorial Granica

dominación y fue abandonado en forma inmediata por querer conservar poder para sí mismo, perdiendo además, su prestigio.

Asimismo conviene diferenciar la cuestión del poder y de la autoridad, siendo el primero la posibilidad de lograr que otros hagan lo que se les dice caso contrario sufren una pena. En cambio desde el punto de vista filosófico, autoridad viene de autor, y considerando que solo se lo puede ser autor de un "bien", se concluye que autoridad, lo será en tanto se promueva o construya para el bien grupal.<sup>4</sup>

El Líder en consecuencia es aquel que es seguido porque posee prestigio y autoridad, aunque pueda no estar investido de poder delegado.

Las definiciones de diversos autores en definitiva se explayan sobre la síntesis que se acaba de mencionar:

Líder *"...Es aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución..."*<sup>5</sup>; *"...Es el que tiene la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas..."*<sup>6</sup>; *"...es aquella persona que define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros. A cambio de la prestación de esos servicios, el grupo otorga un estatus superior, prominencia, aceptación, obediencia y hasta sumisión a esa persona "líder"..."*<sup>7</sup>.

En conclusión, se comparte la definición que establece que liderazgo: *"...es la capacidad para generar compromisos y lograr el respaldo con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización, que incluye la capacidad para generar*

---

<sup>4</sup> Así como el frío no tiene esencia en sí mismo sino que es falta de calor, el "mal" tampoco la tiene (quien mata por ejemplo, no produce "muerte" (un mal) sino que destruye una vida (un bien).

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

<sup>6</sup> MARTINEZ DE PEREZ, NORMA: (2009) Curso: Liderazgo y Equipos de Trabajo. Facultad Cs Económicas-Universidad Nacional de Río Cuarto.

<sup>7</sup>Liderazgo: un concepto en evolución - Jorje H. Zalles - Graduado de las Universidades de Yale y Harvard - Catedrático Principal de Resolución de Conflictos y Teorías de Liderazgo en la Universidad San Francisco de Quito - Editorial NORMA, 2004.

*una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organización armónico y desafiante...<sup>8</sup>*

El Liderazgo como fenómeno necesariamente es sistémico, y por lo tanto puede también estar respaldado por funciones delegadas y en consecuencia investido de poder, no obstante lo cual por medio de habilidades, aptitudes y experiencias, debe procurar lograr la subordinación voluntaria de su grupo.

## **2.2. LO QUE SE ESPERA DE UN LÍDER EN TODA ORGANIZACIÓN:**

Las distintas estructuras tanto en el ámbito privado como en el público establecen niveles de jerarquía delegándose funciones que vienen acompañadas de cargos de jefatura, gerencia, dirección, etc; dependiendo de la magnitud del ente y el medio en que se desenvuelve.

Está claro que ser jefe no significa ser Líder, pero si es necesario que aquellos que ejerzan funciones de mando se perfilen como tales y dentro del ejercicio de su cargo lleguen a un liderazgo efectivo.

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

- 1. Definir la Misión de la Organización.*
- 2. Determinar los medios para el logro de los resultados planificados.*
- 3. Proteger a la empresa ante lo privado y público.*
- 4. Ordenar el conflicto interno y mediar en las situaciones que pudieran atentar contra el óptimo clima laboral de la organización.*
- 5. Considerar la influencia hacia sus seguidores, cambiando la preferencia de sus subordinados.*
- 6. Tomar decisiones cuando así lo exija su rol y gestionar operativamente....<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup> Obra citada en 3 – página 238.

## **2.3. DIMENSIONES EN QUE SE ENMARCA EL ROL DEL LIDER:**

Las cuatro dimensiones en las que se enmarca el accionar del líder son<sup>10</sup>:

- La Disciplina: Toda organización se encuentra inmersa en un sistema económico y jurídico que debe respetar y en el que debe convivir. A su vez internamente existen las normas que son necesarias: sistemas de control, auditorías, evaluación de desempeño, etc. Es el líder mismo quien debe comenzar el cumplimiento para legitimar luego su exigencia respecto del resto del grupo.
  
- La Rectitud: Es la acción éticamente correcta. Aquí conviene diferenciar las normas morales de lo éticamente correcto. Todo grupo se mueve dentro de una moral aceptada por el mismo, la ética es la que va a juzgar si las normas morales del grupo son lo que deben ser, es decir lo que debe ser conforme a la rectitud como dimensión. Toda norma moral es perfectible y el líder debe velar por su adecuación.
  
- El Sacrificio: el esfuerzo como construcción del todo renunciando a lo individual a favor del grupo, ejemplo de ello, *"...la puntualidad no solo le beneficia a la persona del líder sino al conjunto de la organización, y no solo es un ejemplo para su entorno, sino que implica el respeto de los mismos.."*

---

<sup>9</sup>"EL ROL DEL LIDER EN LOS CONFLICTOS y sus consecuencias en las relaciones laborales" – Monografía de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos – María Patricia Kohler - UNRC – Año 2010

<sup>10</sup> CHATTERJEE Debashis (2000):" El Liderazgo Consciente". México. ed. - Garnica.I.S.B.N.978-950-641-345-5 y obra citada en 7.

- La Trascendencia: Significa la trascendencia de la persona en sí misma en el curso de las acciones que reflejen la esencia de la persona. Para continuar con el ejemplo de la autora citada, nadie puede ser puntual en el grupo que lidera y a su vez impuntual para el resto de sus compromisos. Lo que trasciende a la persona es su esencia y ésta a su vez no puede ser fingida y sostenida en una irrealidad.

Tomando esta última dimensión el líder, no necesitará esfuerzos extras en sus acciones ya que sus acciones serán espontáneas y desencadenadas por su talento innato o cultivado.

#### **2.4. QUÉ ESPERAN LAS EMPRESAS DE SUS LÍDERES: PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO:**

Se detallan a continuación las expectativas que toda empresa espera de sus Líderes que darán como contrapartida las prácticas esperadas y mínimas de ellos:

- Que se comprometan con la estrategia de la organización,
- Que promuevan motivación en otros y generen empatía<sup>11</sup>,
- Que demuestren iniciativa y pro actividad,
- Que sean flexibles y conduzcan al cambio,
- Que propongan e implementen mejoras,
- Que desafíen el proceso, buscando oportunidades y asumiendo riesgos,
- Que tengan en cuenta a la organización como un todo (no limitándose a su área),

---

<sup>11</sup> Se puede definir a la Empatía como la habilidad que se tiene de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, lo que genera estados de “comprensión y bien estar”, se diferencia de otra aptitud del líder: La Inteligencia Interpersonal, que es aquella que permite comprender a los demás; por ende la Inteligencia interpersonal, se basa en el desarrollo de dos capacidades, la empatía y la capacidad de manejar las relaciones entre las personas.

- Que trabajen en equipo y fomenten en su gente el trabajo en equipo,
- Que desarrollen colaboradores,
- Que se orienten a logros,
- Que comuniquen en forma efectiva.<sup>12</sup>

<sup>13</sup>A partir de tales expectativas se derivan en consecuencia las prácticas ejemplificadoras del liderazgo que contienen a todas ellas:

- 1) Mirada crítica de las funciones de la empresa y sus procesos: intentando generar cambios productivos identificando las ideas y propuestas correctas, aceptando los riesgos y una observación constante que permita la adaptación de cambios que deben ser introducidos en caso de necesidad.
- 2) Internalizar una visión de conjunto: que clarifique la misión de cada uno de los miembros de su grupo. Cada objetivo debe ser planteado más allá del mismo, esto es con intención de dirección y proceso, inspirando compromiso y aceptando propuestas que lleven a una mejora en los procedimientos.
- 3) Permitir las actuaciones y habilidades de los otros para actuar. Los líderes obtienen el apoyo de su equipo para lograr los objetivos mediante el compromiso y la delegación de las tareas. Orienta y dirige al grupo, no lo tiraniza. Esta es una forma de lograr el compromiso de los dependientes, permitiéndoles sentir que son parte útiles de una organización y que si estuviera investido formalmente de poder, de alguna manera es compartido con el grupo en la planificación y toma de decisiones. El compromiso genera visión crítica, y éstas propuestas que

---

<sup>12</sup> Capital Humano: Una mirada crítica sobre un futuro complejo – Oscar R. Castello y otros – Editorial Edicon – página 30.

<sup>13</sup>Kouzes y Posner- El Desafío del liderazgo- Capítulo I- Las Prácticas y Compromisos del Liderazgo Ejemplar. Copyright 1995.



conducen al cambio sin el cual las organizaciones comienzan a languidecer.

- 4) Ser el modelo a seguir: Íntimamente relacionado con la dimensión de rectitud del punto 3, el respeto hacia la persona del líder solo se logra a través de su accionar sino de su actuación íntegra como persona y como líder, es imprescindible la coherencia en lo que se predica y lo que se hace. El lenguaje de las acciones debe ser claro, ético y con mayor peso que los discursos. La dirección del líder debe ser unívoca en todos los aspectos de las tareas: planificación, ejecución, retroalimentación, medidas correctivas durante los procesos, evaluación de los ejecutados, y nueva planificación en base a la experiencia y las condiciones operativas del medio donde se implementen.
- 5) Las amonestaciones ante los errores deben ser constructivas y alentadoras, no represivas. Como líder debe velar porque las personas del ente se encuentren conformes con sus puestos de trabajo y sean acordes a las aptitudes y capacidades, pero además en el proceso de aprendizaje debe transmitir que los errores enseñan y lograr capitalizar los mismos en pos de mejoras de conocimiento y habilidades. La motivación es parte indispensable del logro de objetivos.

## **2.5. TRES DESAFÍOS QUE DEBEN SUPERAR LOS LÍDERES:**

La expectativa vista en el punto 4 por parte de las empresas y respecto a que los líderes sean flexibles y conduzcan al cambio, propongan e implementen mejoras, y desafíen el proceso, buscando oportunidades y asumiendo riesgos, plantea una responsabilidad ante el cambio que no está exenta de temores. Todo desafío comporta un riesgo y como tal las cosas pueden salir conforme se esperaban o no tener el resultado esperado.

Tres son los desafíos que deben ser superados para que el liderazgo quede con su potencial necesario para el cambio:

- 1) Aceptar el desafío,
- 2) Vencer los temores internos a la pérdida del liderazgo,
- 3) Creer en la opinión grupal de la gente.<sup>14</sup>

Como primera medida se debe consensuar con los directivos que el principio de la solución a una posible situación negativa debe pasar por los propios implicados los que deben comenzar la reversión hacia un proceso de pensamiento positivo, describiendo lo mejor de ellos y de lo que han vivido en su lugar de actuación, introduciendo así el estímulo necesario para que ellos puedan visionar como sería ese lugar si fuese lo que ellos desearían que pudiese ser, y que compromisos y responsabilidades están dispuestos – individual y colectivamente – a asumir a fin de encarar las acciones necesarias para lograr el cambio.

- 1) Aceptar el desafío: implica no solo el auto convencimiento como líder sino también el posible cuestionamiento de pares y superiores, quienes pueden temer al fracaso. Para sortear con éxito esta primera situación, debe establecerse un adecuado planeamiento del proceso, buscando en caso de ser necesario el apoyo de otros expertos en temas de los que pueda no tenerse un acabado conocimiento, pero sobre todo es importante:
  - Analizar los antecedentes existentes y relacionados con el objetivo,
  - Configurar un adecuado y detallado planeamiento de cada etapa como parte progresiva de la meta,
  - Estar convencido de cuál es el tópico central de la situación sobre la que debe trabajarse,
  - Buscar la mejor manera de comunicar a la gente las intervenciones a realizar y el porqué de las mismas.

---

<sup>14</sup> Entre líderes y tiranos – Capital Humano: una mirada crítica sobre un futuro complejo – Oscar R. Costello y otros – Editorial Edicom – página 41 y siguientes.

- Buscar el consenso dentro de los directivos motivándolos a que se sientan parte del proceso que se inicia.
- 2) Vencer los temores: éstos aparecen más frecuentemente de lo que se supone, normalmente se solapan bajo determinados interrogantes al momentos de comenzar una etapa de cambio:
- No seré visto como perdiendo mi liderazgo si comparto, permito la participación y antes de decidir consulto opiniones?
  - No será que no me van a necesitar más si los procesos propuestos comienzan a funcionar tal cual lo previsto?
  - No estoy entregando parte de mis atribuciones si permito la participación?
    - Conforme lo anteriormente señalado, el temor que se trata esconde en definitiva señales de un “no-líder” por tal motivo debe ser rápidamente superado, ya que es de la esencia del líder compartir, permitir la participación, consultar opiniones, permitiendo la participación, y si los procesos propuestos comienzan a funcionar tal cual lo previsto, no se dará otra cosa que la reafirmación – y no la mengua – de la figura del líder. Puede resultar de gran ayuda para desvirtuar este temor infundado una retroalimentación permanente donde se vaya visualizando:
      - El objetivo establecido,
      - El análisis del “hoy”,
      - La estrategia adoptada y si debe ser revisada,
      - La marcha de los planes de acción, y sobre todo
      - Proceso de “coaching”.
- 3) Creer en la opinión de la gente: resultante de las dos etapas anteriores, la gente correctamente orientada responde de manera madura y usualmente de modo más acertado que la simple respuesta individual. Para lo cual es importante orientar sobre las necesidades para que las opiniones sean pertinentes, como por ejemplo:
- Presentando ejemplos claros de otras intervenciones y mostrar que se obtuvo de ellas,

- Logrando la coparticipación en el desarrollo de las preguntas (compromisos comprensión, etc.),
- Especificando detalladamente el proceso de cambio grupal el cual podrá pasar por una catarsis individual y grupal a una búsqueda de lo que realmente debió ser y que ahora se quiere lograr, y
- Aclarando a los grupos participantes que las acciones propuestas deberán ser posteriormente ranqueadas según prioridades.

En resumen la superación de estos desafíos redundarán en una fuerte mejora en la autoestima, toma de conciencia sobre la responsabilidad individual y grupal, y cambio en los pensamientos negativos hacia otras formas, reafirmando de ese modo la figura del líder y afianzando la cohesión grupal.

## **2.6.<sup>15</sup> LAS LEYES DEL LIDERAZGO SEGÚN MAXWELL:**

- *La Ley del tope: La capacidad del Liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona.*
- *La Ley de la Influencia: La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos.*
- *La Ley del Proceso: El Liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día.*
- *La Ley de la Navegación: Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un Líder planee la ruta.*
- *La Ley de la Adición: Los Líderes añaden valor por medio del servicio a los demás.*
- *La Ley del Terreno Firme: La confianza es fundamental en el Liderazgo.*
- *La Ley del Respeto: Por naturaleza, la gente sigue a los Líderes más jóvenes.*

---

<sup>15</sup>MAXWELL, John C: "Liderazgo al Máximo", Editorial Grupo Nelson, 2008. Y obra citada en 9.

- *La Ley de la Intuición: Los Líderes evalúan todas las cosas con pasión de Liderazgo.*
- *La Ley del Magnetismo: Usted atrae a quien es como usted.*
- *La Ley de la Conexión: Los Líderes tocan el corazón antes de pedir la mano.*
- *La Ley del Círculo Intimo: El potencial del Líder es determinado por quienes están más cerca de él.*
- *La Ley de la Imagen: La gente hace lo que ve.*
- *La Ley del Apoyo: La gente apoya al Líder, luego a la visión.*
- *La Ley de la Victoria: Los Líderes encuentran la forma de que el equipo gane.*
- *La Ley del Gran Impulso: El impulso es el mejor amigo de un Líder.*
- *La Ley de las Prioridades: Los Líderes entienden que la actividad no es necesariamente logro.*
- *La Ley del Sacrificio: Un Líder debe ceder para subir.*
- *La Ley del Momento Oportuno: Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir.*
- *La Ley del Crecimiento Explosivo: Para añadir crecimiento, dirija seguidores, para multiplicarse, dirija Líderes.*
- *La Ley del Legado: El valor duradero de un Líder se mide por la sucesión.*



## **CAPITULO III**

### **LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS.**

Dentro de los factores de producción, los que generan ganancias o pérdidas, éxitos o fracasos son las personas. Deviene entonces crucial para la administración de toda empresa que el factor humano sea debidamente orientado hacia los objetivos propuestos, esto es resulta de toda lógica que los recursos humanos sean correctamente administrados. A los fines de su organización simplemente metodológica ordenamos el capítulo tratando los siguientes temas:

- 1) El capital Humano y la gestión toda vez que están íntimamente relacionados, por ello amerita en prima instancia su mención.
- 2) Siguiendo la idea y para una mayor claridad, consideramos conveniente comenzar con las diferencias posibles, entre un Administrador y un Líder.
- 3) Finalmente, bien se ha dicho, que el líder es el encargo de decir hacia dónde y cómo ir, pero dada la complejidad de los recursos que se tratan aún dentro de los mismos objetivos, las formas podrán variar en pos de la maximización del propósito, estas formas se reconocen entonces como estilos de liderazgo que se tratarán de identificar y describir. A su vez y para mayor claridad es conveniente comenzar con las diferencias posibles entre el accionar de un administrador y un líder.

#### **3.1<sup>16</sup> CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN:**

---

<sup>16</sup> MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Una propuesta para el análisis empírico - Dr. Miguel Ángel Martínez, Prof. Titular de la Universidad de Alcalá - Departamento de Ciencias Empresariales.

Todo modelo conceptual de recursos humanos debe ser estudiado con relación a su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales:

- a) El grupo humano que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales que representan un stock de recursos debe ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa.
- b) El comportamiento cognitivo y relacional de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa, y
- c) El sistema de gestión estratégica de personal, que integra diferentes prácticas, diseño de tareas y responsabilidades, entrenamiento, sistemas de retribución basados en el desempeño, etc.

Estos tres componentes pueden generar una sostenible ventaja competitiva si la posición de los tres es armónica entre sí, de donde surge que en b) y c) el papel del líder toma un significado especial.

La actuación de un líder conforme a las necesidades se entiende que generará un potencial de los recursos humanos poniendo énfasis en la autonomía y en el compromiso del personal, con diferentes contenidos en cada caso pero siempre con fines de mejora estratégica.

El trabajo de Jeffrey Pfeffer<sup>17</sup>, ayuda a enmarcar el sentido y fines de estas prácticas cuando postula por siete aspectos que el autor considera esenciales para el éxito de una organización en general:

- 1.- La estabilidad del empleo, el plazo u horizonte de trabajo de los empleados.*
- 2.- Mecanismos de contratación de personal que faciliten la idoneidad de adaptación puesto-individuo.*
- 3.- Sistema de compensaciones y retribuciones contingente a los resultados obtenidos y a las metas formuladas.*
- 4.- Posibilidades de formación continua y desarrollo de la profesión.*

---

<sup>17</sup> Jeffrey Pfeffer - Catedrático de la Universidad de Stanford (EE. UU.) - Experto en Ética Empresarial: cuestiona las ventajas competitivas conocidas como tradicionales y postula que la nueva ventaja competitiva es la perfecta administración del recurso humano al manifestar que “ *las empresas pueden convertir sus recursos humanos es una contundente arma competitiva*”.

5.- *Disminuir las barreras organizativas y el número de niveles en los status empresariales.*

6.- *Estímulo del trabajo en equipo. Descentralización.*

7.- *Transparencia en los sistemas de información necesarios para cada nivel organizativo”.*

Las herramientas deben considerar los aspectos siguientes en pos de un manejo adecuado de estos recursos:

- I. *Buscar la adecuada inserción de los recursos humanos: reclutamiento, análisis y configuración de puestos y gestión por competencias.*
- II. *Propender al desarrollo y promoción de los recursos humanos en la empresa: formación, mejora de contenidos y aprendizaje de la organización.*
- III. *Valorar el rendimiento y sistemas de compensaciones que permitan una retribución contingente a resultados: dirección por objetivos, incentivos y participación en resultados.*
- IV. *Integrar la planificación estratégica de los recursos humanos en la planificación de los negocios: estrategias y objetivos específicos, controles integrados de la gestión de recursos humanos.*
- V. *Encontrar los mecanismos sociales para integrar el comportamiento de los recursos humanos con los fines de la organización: comunicación interna o clima laboral.*

Por último se describen a continuación las ocho posibles áreas de gestión y sus herramientas:



## AREAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

### *Contexto Organizativo*

ÁMBITO	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el diseño organizativo de la empresa</li> <li>• Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades</li> <li>• Comunicación Interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de clima laboral</li> <li>• Estudios de cultura empresarial</li> <li>• Valoración de puestos</li> <li>• Boletines de comunicación.</li> <li>• Portales internos</li> </ul>

### *Planificación de Recursos Humanos*

ÁMBITO	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración en el plan estratégico empresarial</li> <li>• Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para medición de actividades</li> <li>• Reingeniería de Procesos</li> <li>• Gestión por Competencias</li> </ul>

### *Sistema retributivo y administración*

ÁMBITO	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña estructura y escalas retributivas</li> <li>• Administración de personal y nóminas</li> <li>• Beneficios sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información especializado</li> <li>• Escalas, Convenios y Acuerdos</li> <li>• Incentivos variables</li> <li>• Compensaciones sociales</li> </ul>

### *Reclutamiento y Selección*

ÁMBITO	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección propia o subcontratada</li> <li>• Trabajo Temporal</li> <li>• Altos Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades Contractuales</li> <li>• Empresas de Trabajo Temporal</li> <li>• Centros de asesoramiento</li> </ul>

### *Contexto Laboral*

<p style="text-align: center;"><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de Convenios Colectivos</li> <li>• Relación con sindicatos</li> <li>• Compromiso vs/Disciplina</li> <li>• Prevención Riesgos Laborales</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de Empresa</li> <li>• Servicio de Prevención</li> <li>• Servicio médico</li> <li>• Mecanismos de conciliación 'profesional/personal'.</li> </ul>
<i>Formación y Desarrollo Profesional</i>	
<p style="text-align: center;"><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica acciones formativas</li> <li>• Diseña y contrata recursos formativos</li> <li>• Planes de desarrollo de personal</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de acciones formativas</li> <li>• <i>E-learning</i></li> <li>• Planes de carrera profesional</li> <li>• Modelos de dirección por objetivos</li> <li>• Evaluación del desempeño profesional</li> </ul>
<i>Gestión de salida de los recursos humanos</i>	
<p style="text-align: center;"><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceses voluntarios y despidos</li> <li>• Jubilaciones y prejubilaciones</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Políticas de jubilación anticipada</li> <li>• Sistemas de recolocación laboral</li> </ul>
<i>Sistemas de Información y Control</i>	
<p style="text-align: center;"><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento eficiencia, productividad</li> <li>• Evolución y estructura de la plantilla: absentismo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión especializado</li> <li>• "Cuadro de mando integral" específico</li> </ul>

### 3.2 DIFERENCIAS ENTRE LAS ACCIONES DE UN ADMINISTRADOR Y DE UN LÍDER:

Con el objetivo de clarificar aún más el proceder de un líder para luego entrar en los distintos tipos de liderazgo, se contraponen las acciones de cada uno:

#### ADMINISTRADOR/GERENTE      LÍDER

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| - Anhela estabilidad             | Prospera en la crisis            |
| - Duplica                        | Origina                          |
| - Ve la complejidad              | Ve la sencillez                  |
| - Reacciona                      | Prevé                            |
| - Planifica                      | Planifica y experimenta          |
| - Venera la ciencia              | Exalta el arte                   |
| - Cumple obligaciones            | Persigue sueños                  |
| - Examina rendimiento            | Explora potencial                |
| - Se concentra en el corto plazo | Proyecta a mediano y largo plazo |
| - Busca seguidores               | Asegura el consenso              |

Podría explayarse el contenido anterior suponiendo fases de evolución organizacional hacia el liderazgo, de la siguiente manera:

#### GERENTE

- Supervisa

- Toma decisiones

del grupo

- Prepara individuos

- Gerencia

- Refrena conflictos

- Rechaza el cambio

#### GERENTE PARTICIPATIVO

Involucra

Se asesora

Desarrolla desempeño individual

Coordina

Resuelve conflictos

Implementa el cambio

#### LÍDER

Inspira y crea confianza

Facilita y apoya decisiones

Desarrolla habilidades del  
Equipo

Crea identidad

Aprovecha conflictos

Implementa e influye en el  
Cambio

- Lealtad personal      Lealtad funcional                      Lealtad organizacional<sup>18</sup>

La última de las etapas va paulatinamente introduciendo al tema de liderar en equipo que se completará en el siguiente capítulo, no obstante es necesario incursionar previamente en los distintos tipos de líderes y en los estilos de liderazgo.

### **3.3 DIFERENTES TIPOS DE LÍDERES:**

La caracterización de los distintos tipos de líderes permitirá una visión más clara de cómo puede repercutir su accionar en la administración de los recursos humanos, que se complementará con los distintos estilos de liderazgo, no obstante ya los diferentes tipos de líderes están definiendo el estilo del mismo.

**LIDER AUTOCRÁTICO:** es aquel que concentra el poder en la toma de decisiones.

**LÍDER CIRCULAR:** es aquel reconocido por otros como su guía para sus valores personales, su visión del negocio y el rol que se asigna a sus equipos de trabajos. La expresión hace referencia a un liderazgo donde el líder se sitúa en el centro de la acción. Desde este lugar se encuentra cerca de sus colaboradores permitiendo escuchar en forma atenta a sus colaboradores y luego decidir. Le permite también compartir la visión con su equipo, descubrir talentos, fomentar el trabajo en equipo, otorgar y crear compromisos y una cultura de respeto.

Entre sus responsabilidades se puede mencionar: buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos, tener una visión de futuro y compartirla con su equipo, fomentar la colaboración, fortalecer a los demás, dar ejemplo, construir el compromiso con la acción, dar aliento, etc.

**LÍDER DE LÍDERES:** En grandes organizaciones o grupos empresarios, el líder o número uno que está a cargo de la corporación debe conducir a su vez a otros líderes, correspondiendo utilizar en estos casos la expresión citada, es decir líder de líderes. Para este tipo de situaciones se lo presenta a su vez como líder

---

<sup>18</sup>Por el Liderazgo Colectivo – Gustavo Mutis – Revista Dinero - página 55.

ejecutivo, es decir aquel que requiere una competencia especial dado que su rol como ejemplo a seguir y su capacidad para motivar a otros debe ser superior a los restantes líderes. Estos últimos deben considerarlo un ejemplo a seguir y él debe ser al mismo tiempo, inspirador para ellos sin coartar sus propias capacidades como líderes. Si bien esta competencia es de difícil ocurrencia en el caso tratado se lo podrá visualizar en la red de la que la firma que se expone en el capítulo correspondiente, es parte.

LÍDER ENTRENADOR: es aquel que cimienta gran parte de su liderazgo en la experiencia propia y en la transmisión del “saber hacer”.

LÍDER NEGATIVO: Se puede decir que un líder es negativo cuando su accionar se respalda en las sanciones, como contrapartida del líder positivo. Es posible la utilización de ambos estilos en combinación aplicando uno u otro en caso de corresponder. También se puede utilizar la expresión de líder negativo en aquellos casos en que una persona ejerce influencia sobre otras en contra de la autoridad formal, llevando al grupo a consecuencias no deseadas de diversa gravedad. En el ámbito de las organizaciones puede identificarse un líder negativo en aquellos casos en que un empleado influencia a otros para no trabajar o cumplir con sus responsabilidades. Un jefe deberá estar atento a estas circunstancias para evitar diversos problemas.

LÍDER PARTICIPATIVO: son los que descentralizan la autoridad. Pueden utilizar entre otras buenas prácticas “empowerment”<sup>19</sup>. Un líder participativo puede aplicar además un liderazgo circular.

LÍDER PERMISIVO: la expresión dada tiene una clara connotación negativa y hace referencia a aquellos que evitan ejercer la responsabilidad. Dependen en gran parte de la fijación de metas del propio grupo.

LÍDER POSITIVO: se puede decir que un líder es positivo cuando el énfasis de su accionar se basa en los premios – usualmente de tipo económico -.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Procedimientos y políticas organizacionales tendientes a que las decisiones sobre un hecho en particular, se tomen lo más cerca posible del nivel donde el hecho tiene lugar. Se utiliza la denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la usa en muchas obras sobre recursos humanos. El empowerment implica nuevos métodos de trabajo que se implementan “en cascada”, desde la máxima conducción de la organización. No es adecuado utilizar en cambio “delegación” y empowerment como sinónimos.

<sup>20</sup> Diccionario de Términos de Recursos Humanos – Martha Alles – Editorial Granica – página 237.

### **3.4.<sup>21</sup> ESTILOS DE LIDERAZGOS DESDE LA FAZ OPERATIVA:**

LÍDER VISIONARIO: es el que obtiene por sus capacidades enfrentar los desafíos con alta probabilidad de éxito. Planifica en grupo un objetivo común que estará en directa relación con las misiones y funciones asignada al sector. Así por ejemplo determinar la visión ideal de la organización, conoce el grado de compromiso y pertenencia del grupo de trabajo, promueve la iniciativa del grupo y genera confianza, permitiendo la innovación por parte de los integrantes del grupo, y flexibiliza las normas, métodos y procesos en pos de un resultado más acorde a lo planeado. El líder Visionario logra que el clima de la organización sea el mejor, logrando una fuerte adherencia al compromiso.

Siendo el más eficiente de los estilos, es el modelo ideal ante la imperiosa necesidad de cambios. Esto porque proyecta la visión de la organización en cada integrante, logrando la confianza y la empatía, haciendo que su experiencia sea un modelo claro en el grupo.

Este tipo de liderazgo no resulta óptimo cuando su grupo de componga de personas especializadas en el trabajo a realizar.

LÍDER AUTORITARIO: Es el que proporciona una dirección clara en situaciones críticas, los problemas parecieran diluirse ante las indicaciones del líder, no obstante se advierten muchos efectos negativos, no obstante es usado en organismos como el ejército, las instituciones religiosas y en algunos casos en administraciones públicas y privadas. Este tipo de liderazgo logra los objetivos, sin importar el clima de la organización, sancionando, despidiendo personal, sustituyendo estructuras que más que buscar la eficiencia tiene por objeto reafirmar el poder. Sus órdenes son acatadas sin más no obstante se exprese disconformidad. Sin embargo resulta útil este estilo de liderazgo siempre que se dé en períodos no prolongados y ante la inminencia de la necesidad imperiosa de un cambio muy arraigado, como así también en situaciones de emergencia y/o cuando se cuenta con miembros del grupo con problemas personales que pueden

---

<sup>21</sup>MARTINEZ DE PEREZ, NORMA: (2009) Curso: Liderazgo y Equipos de Trabajo. Facultad Cs Económicas-Universidad Nacional de Río Cuarto.

desestabilizar o al menos influir negativamente en el grupo. Este estilo en definitiva carcome lo que se espera de un líder ya que no delega autoridad (por el contrario controla todo de manera personalizada), tampoco existe feed-back (solo se centra en lo que se ha realizado mal), desmotiva por completo al grupo.

LÍDER DEMOCRÁTICO: Es el que estimula el compromiso con la participación del grupo a su cargo, logra el consenso del mismo con el fin de lograr la confianza, respeto y compromiso de las personas con la organización, mantiene la moral de las personas con la consecuente motivación en el ente, permite la participación, etc. Al comprometerse con el personal a su cargo, le permite gestionar conflictos y superar dificultades, potenciando la armonía del grupo, son excelentes colaboradores. Desde el punto de vista operativo no obstante, la gestión participativa produce la dilación de las decisiones. El Estilo de Líder Democrático en las organizaciones, tiene como fortaleza que las personas se encuentran comunicadas y en línea con los propósitos, dificultades y conflictos.

LÍDER TIMONEL: Es el que alienta la excelencia de su grupo con autoridad respaldada por su conducta. Procura que los miembros actúen de la misma forma que él, en forma obsesiva detectando los empleados menos productivos y trabajadores, exigiéndoles más. En caso de una falta de respuesta resuelve las situaciones él mismo, lo cual implica una mengua en el protagonismo del empleado. En este caso, su rol se presenta como importante durante el primer ciclo de una organización en la que el crecimiento resulta imprescindible y la selección de aptitudes del personal, prioritaria. Se presenta así como de gran utilidad en los ámbitos técnicos o colegas muy especializados. También es necesario aplicar este tipo de Liderazgo, cuando exista la necesidad de un cambio, que requiera una nueva visión. Sin embargo, este tipo de líder que actúa en forma autónoma cuando no encuentra respaldo en sus dependientes, éstos se sienten presionados y con falta de seguridad por parte de su jefe, pudiendo cundir la desmotivación. La permanencia de este tipo de liderazgo puede crear un clima emocional negativo en una organización, y producir mucha presión hacia sus

empleados con el objeto de lograr las metas bajo cualquier modalidad, generando angustia.

LÍDER COACHING: Es aquel que interrelaciona con su grupo, con el fin de lograr los objetivos en conjunto, Ve por encima de los objetivos del corto plazo, y se ocupa de la situación personal de sus empleados, sus expectativas, sueños, preocupaciones, etc, porque es precisamente allí donde obtendrá del subordinado las bases para su motivación y compromiso. La formación es clave para la permanencia de las políticas de la organización en el tiempo. Este estilo logra el desarrollo personal del grupo, establece un tipo de relación interpersonal para lograr confianza, desarrollar la retroalimentación con los miembros del equipo, lo cual fortalece el entendimiento y el logro de resultados, permite que las personas conozcan sus fortalezas y debilidades, y ayudar a proyectar - como se dijo - objetivos a largo plazo. El Líder "Coaching" en su doble faz de conductor y entrenador logra determinar los resultados esperados con éxito y permanencia en el tiempo. Es el que realiza una verdadera motivación, produciendo bienestar entre las personas y en consecuencia maximizando rendimientos y optimizando esfuerzos.

LÍDER AFILIATIVO: Es el que establece un clima de relación integral con su grupo, valorando a las personas y sus sentimientos, priorizando las necesidades personales por sobre las del logro de los objetivos en tanto sean razonables. Desarrolla colaboración en el trabajo en grupo, reconoce el valor personal de la gente a su cargo, motivándolos y resaltando sus logros. Impacta positivamente en el clima laboral, sin llegar a lograr los resultados de los estilos Visionarios y "Coaching", sin embargo fortalece las relaciones y alienta la fidelidad y el sentido de pertenencia de las personas a su cargo. Ahora bien al armonizar las relaciones personales por encima de las metas carece de una adecuada retroalimentación que se necesita para crecer en conocimientos y experiencias. Este tipo de estilo es conveniente utilizarlo cuando sea necesaria la armonía en un grupo complejo y poco armónico, con el fin de mejorar la comunicación y los propósitos comunes,



pero no debe ser usado en forma indiscriminada dado que no contempla el rendimiento de las personas.

Como conclusión se puede argumentar que los mejores Líderes, son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del Liderazgo, pudiendo reagruparlos según las circunstancias, en:<sup>22</sup>

- 1) Estilos que promueven al rendimiento, tales como: el Visionario, el "Coaching", el Afiliativo, y el Democrático, y
- 2) Estilos que deben aplicarse en ciertas situaciones muy concretas: El Timonel y el Autoritario, de acuerdo a lo señalado puede producir que el grado en que las comunicaciones y los valores de la empresa se transmiten, no sea la adecuada.

### **3.5 ENTREVISTA A UN LÍDER DE LÍDERES DE LA RED QUE CONFORMA LA FIRMA RADIO ELECTRÓN SA, CON EL FIN DE IDENTIFICAR ESTILOS DE LIDERAZGO:**

Se realizó una entrevista a un ejecutivo que conforme se describiera en tipos de líderes tendría la función de líder de líderes. En el caso concreto se trataron de establecer estilos de liderazgos considerando que ya la red se encuentra en buen funcionamiento. Se tomaron asimismo preguntas que se consideraron indicativas del objetivo propuesto:

1. ¿Se reúne con los representantes de las empresas integrantes de la red, cada cuánto tiempo?  
Interlocutor: si nos juntamos al menos una vez al mes para delinear aspectos generales de la economía y la mejor forma de afrontar los desafíos. Considero importante llevar una buena relación con todos los y que las decisiones se tomen por consenso.
  
2. ¿Las discusiones son constructivas y aleccionadoras, saca provecho de

---

<sup>22</sup>GOLEMAN DANIEL-El Poder de la Inteligencia Emocional-"El Líder resonante Crea Más" Ed. Plaza-Janes.

ellas?

Interlocutor: Sí, consulto a todos si han comprendido los desafíos, les pido que analicen cada planteo dentro de su región y realidades, se ponen en conjunto de manera que todos tengan una visión clara de los otros y las decisiones como “organización” beneficien a todos.

3. ¿Promueve el diálogo inter pares y en conjunto o solo en conjunto?

Interlocutor: Entiendo que el diálogo vertical y horizontal como el cimiento de donde se plantean los problemas, de allí surgen las ideas que luego llevarán a las soluciones. Además, cada persona siempre tiene algo que aportar por eso tratamos de comunicarnos en forma permanente entre todos nosotros.

4. ¿Si alguien está pasando un mal momento empresarial, cómo se actúa?

Interlocutor: Lo primero que hago es hacerle sentir y demostrarle que no está solo. Además busco situaciones similares desde mi experiencia (que siempre las hay ya que los problemas son recurrentes en el tiempo), le muestro las vías de solución y sobre todo el apoyo de cualquier tipo que se necesite para implementar las medidas. Sobre todo le propongo planes de acción y le realizo un seguimiento no agobiante pero si de acompañamiento.

5. ¿Cree que la gente entiende con facilidad de lo que se le encarga?

Interlocutor: En ocasiones no sobre todo cuando los líderes se encuentran bajo mucha presión, por eso el acompañamiento y el aliento si las primeras medidas no dan el resultado esperado.

6. ¿Según su criterio que actitudes obstaculizan la buena comunicación y el entendimiento?

Interlocutor: Creo que el desaliento por situaciones macro que no mejoran o se vislumbran mejoras. Otra podría ser el orgullo de algunos líderes de no querer reconocer las dificultades de su empresa por una cuestión de “rivalidad” con el resto de los integrantes de la red, que por su parte se tratan siempre de minimizar.

7. ¿En qué cualidades personales cree usted que se basa su liderazgo?

Interlocutor: En tener habilidad para encontrar la mejor solución frente a los problemas ocasionados en la empresas, consecuente con los objetivos de la red y lograr el consenso.

8. ¿Cómo definiría a un hombre de éxito?

Interlocutor: como el que sabe que su trabajo o logro no se debe solamente a él, sino a las personas que están a su cargo y sabe reconocerlas a su tiempo. Esto se llama Trabajo en Equipo. El logro de los otros es el mío y viceversa.

Se pueden encontrar acá en opinión de la autora tres estilos de liderazgo:

**Coaching:** Es un motivador de su gente, colabora desde su experiencia y provee ayuda y seguimiento.

**Visionario:** Tiene una visión concreta de los objetivos y metas buscadas con un fuerte compromiso. Además está por encima de los objetivos a corto plazo.

**Democrático:** Se involucra con el personal a su cargo, lo que le permite conocer los pensamientos y las preocupaciones de cada uno, de esta manera genera colaboración en el grupo.

Para concluir con el presente capítulo y ya incursionando en el tema del siguiente, conviene rescatar lo respondido en la última pregunta: *"como el que sabe que su trabajo o logro no se debe solamente a él, sino a las personas que están a su cargo y sabe reconocerlas a su tiempo. Esto se llama Trabajo en Equipo"*.

Ese será el hombre de éxito, que como ser social que es de acuerdo a lo visto en las primeras argumentaciones no existe otra forma de triunfar sino es en conjunto. De allí que el liderazgo en equipo o liderazgo colectivo sea el tema del siguiente capítulo.



## CAPITULO IV

### EL LIDERAZGO COLECTIVO:

Si bien Liderazgo en equipo y colectivo no tiene la misma connotación, - ya que aquel se plantea sobre un liderar a un grupo de personas con fines comunes, perteneciendo y estando inmerso en dicho grupo y éste en una idea más amplia -, a los fines del presente trabajo se considerarán como complementos pudiendo referirse a uno u otro indistintamente.

#### 4.1 APRECIACIONES SOBRE LIDERAZGO COLECTIVO:

Como se ha visto, el liderazgo es el arte de influir sobre los grupos para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en beneficio del bien común. Sin embargo no es suficiente el liderazgo individual del líder, se exige por

el contrario un verdadero liderazgo colectivo que toma sus raíces en el liderazgo individual participativo.

<sup>23</sup>La dinámica de la modernidad se caracteriza por la naturaleza fundamental de los cambios que afectan no sólo a las empresas sino a sus ejecutivos. La creencia de que los líderes individuales, guiarán a la empresa hacia los objetivos corporativos, resulta, cada vez, menos creíble.

El incremento en la rotación de los directivos de las empresas, revela las presiones competitivas a la que se ven sometidas y a las que reaccionan, condicionando, a los resultados empresariales, la continuidad de tales directivos.

En tanto las empresas reconozcan esta tendencia, buscarán la forma de superar las incertidumbres asociadas a operar en este nuevo contexto empresarial.

Si con todo el conocimiento y experiencia del liderazgo tradicional e individual se produce aquella alta rotación, significa que las empresas no pueden depender de sus líderes para alcanzar sus objetivos, sino que resulta necesario replantear el liderazgo para superar tales dificultades.

Es momento entonces de pensar si el liderazgo colectivo sería la solución para superar las debilidades del **liderazgo individual**, en fortalezas operativa para la empresa.

El liderazgo empresarial ya no es una responsabilidad individual, sino colectiva, planteando una nueva forma de entenderlo. El liderazgo colectivo, representa esta nueva propuesta que se basa en capitalizar todos los elementos, que directa o indirectamente, influyen en el compromiso de los empleados con la empresa.

---

<sup>23</sup> Liderazgo Colectivo o “El todos para uno y uno para todos” – Mario Curatolo – junio/12 – en <http://www.liderazgoyempresa.com/liderazgo/liderazgo-colectivo-o-el-todos-para-uno-y-uno-para-todos>

El aumento de la competencia, no sólo, ha forzado una internacionalización de los negocios, sino que ha llevado a un incremento de las fusiones y formas de participación colectiva como el caso a plantear de REDELEC.

La idea que se plantea detrás del Liderazgo colectivo, es aunar en común, las actuaciones de una fuerza laboral multicultural, potenciando la adhesión, no individuos sino a causas y objetivos que sean los mismos aunque los componentes o empresas sean diversos y complejos.

Lo que explica, cómo el compromiso con la consecución de los objetivos corporativos dentro de la empresa - el liderazgo colectivo -, termina actuando como un potencializador de las aportaciones generadas por la diversidad de experiencias, formación y espíritu creativo de todos los empleados de todos los integrantes.

Pero también es aplicable dentro de una organización dada, considerando también sus componentes (departamentos, secciones, etc.) diversos y complejos. De manera tal, que en la medida que el liderazgo colectivo se transforme en la estrategia empresarial, la empresa podrá alcanzar resultados globales superiores, a la suma de las aportaciones individuales de sus trabajadores.

El Liderazgo colectivo responde directamente a las transformaciones empresariales modernas y a la naturaleza integradora de los conglomerados empresariales que no persiguen solo la fusión de intereses económicos, sino a la visión compartida de intereses y expectativas de culturas empresariales diversas.

El gráfico de la estructura del **liderazgo individual** muestra cómo, las empresas aún potenciando la integración de los trabajadores alrededor de objetivos empresariales comunes, terminan conviviendo por un lado la figura del líder individual responsable de conseguir la adhesión del seguidor, junto al proyecto de la empresa que busca la colaboración e identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial:



En cambio el gráfico de la estructura del liderazgo colectivo, ilustra cómo al integrar los trabajadores en el liderazgo de la empresa, se termina reinventando el liderazgo de la empresa. Si se reemplaza la distinción jerárquica entre líder y liderados por una visión de empresa en la que el liderazgo empresarial lo gestiona toda la fuerza laboral el compromiso de los trabajadores con la empresa se hace más fuerte y el sentido de **interdependencia** predomina:



La consolidación del liderazgo colectivo, lleva no sólo a una alineación y compromiso de la fuerza laboral con los objetivos corporativos, sino a una permanente conformidad del trabajador con los objetivos de la empresa. La influencia que individualmente puede ejercer, el jefe directo (líder) sobre el trabajador, se ve así incrementada por la presión social que sobre él ejercen sus compañeros de trabajo para que se continúe con su compromiso y adhesión a los objetivos corporativos, siendo entonces la presión no solo vertical sino también lateral .

En este sentido el liderazgo no puede explicarse de modo jerárquico ya que no se ejerce de arriba hacia abajo sino además hacia los lados en un mismo nivel de trabajo.

*“Liderazgo colectivo podría definirse entonces como la capacidad de una colectividad humana - personas que viven y trabajan juntas - para generar nuevas*



*realidades que impacten significativamente en la prosperidad colectiva de sus empresas y comunidades con quienes interactúan".<sup>24</sup>*

## **4.2 EL NUEVO PARADIGMA DE LIDERAZGO EN RONALD A. HEIFETZ<sup>25</sup>:**

Pareció interesante a la autora hacer una referencia sobre el nuevo paradigma de liderazgo propuesto por Ronald Heifetz. Éste, es profesor y Director de Estudios de Liderazgo de la Escuela John F. Kennedy de Administración Pública en la Universidad de Harvard, en donde plantea en una de sus obras que no hay respuestas fáciles a la hora de plantear el tema del liderazgo, precisamente por su dinámica, como dinámica y cambiante es también la sociedad.

Propone un rol diferente para la persona que lidera que plantea un nuevo paradigma de esta figura, basado en una diferente relación entre quien lidera y las personas a quienes lidera que en esta propuesta tampoco se las puede considerar simplemente como seguidoras del líder.

*"...Tal vez la más clara indicación de cuán radical y profundamente diferente es la propuesta de Heifetz frente al paradigma tradicional es el hecho que, mientras es difícil negar que Hitler fue un "líder" bajo éste último, bajo el nuevo paradigma que propone Heifetz, resulta evidente que no lo fue..."<sup>26</sup>*

Básicamente la propuesta consisten en entender el liderazgo como una actividad, la actividad de un ciudadano de cualquier condición, que moviliza a personas para que hagan algo socialmente útil, que en definitiva es lo que llama trabajo adaptativo. Éste último no consiste en dirigir, guiar, dar respuestas, señalar

<sup>24</sup> Centro de Liderazgo y Gestión – en <http://www.lapatria.com/columnas/hablemos-de-liderazgo-colectivo>

<sup>25</sup> Heifetz, Ronald A, *Liderazgo sin respuestas fáciles*, Barcelona, Paidós Editores, 1997.

<sup>26</sup> Liderazgo: un concepto en evolución - Jorje H. Zalles - Graduado de las Universidades de Yale y Harvard - Catedrático Principal de Resolución de Conflictos y Teorías de Liderazgo en la Universidad San Francisco de Quito - Editorial NORMA, 2004.

el camino o brindar soluciones, sino en motivar, organizar, orientar y focalizar la atención, apoyando a quienes enfrentan un desafío que genera desequilibrio para que sean ellos mismos los que busquen las soluciones y establezcan de nuevo su propio equilibrio, y precisamente no se requiere de un personaje en posición de prominencia (directivo, gobernante, ejecutivo, etc) sino que es la actividad de un ciudadano de cualquier condición.

Se podría entonces decir que las implicaciones del nuevo paradigma son tres:

- para el bienestar psicológico y emocional de toda persona que enfrenta desafíos adaptativos en su vida, grupo que incluye a la vasta mayoría de seres humanos;
- para el bienestar psicológico y emocional de toda persona que en determinado momento o circunstancia adquiere autoridad delegada sobre otras y, en consecuencia, tendrá que elegir entre tratar de “ser líder” de acuerdo con el paradigma tradicional, o “ejercer liderazgo” según la nueva propuesta; y
- para el buen funcionamiento de todo grupo social, desde los pequeños grupos hasta los más amplios y diversos conglomerados humanos.

De las tres, la última se entiende pertinente a los fines del desarrollo del tema del presente capítulo.

*“...Es así que desde la perspectiva del buen funcionamiento de los grupos sociales, pequeños o grandes, el nuevo paradigma propuesto por Heifetz desarrolla nuevas perspectivas porque libera al liderazgo de su atadura tradicional en solo las cúpulas de las estructuras sociales. Definido el liderazgo como “la actividad de un ciudadano de cualquier condición”, no es solo desde las posiciones prominentes que se puede realizar “la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar.” Al contrario, es una actividad que puede ejercer cualquiera, sin que medie una jerarquía organizacional o social.*

*El segundo motivo por el cual es atractivo en términos sociales el paradigma propuesto por Heifetz es que su aplicación al interior de cualquier grupo favorecerá el que los miembros del grupo asuman, por convicción y propia iniciativa antes que por obligación impuesta por otros, las responsabilidades y los respetos que maximizan la funcionalidad de toda sociedad...<sup>27</sup>*

No obstante la transición a un liderazgo colectivo más sea probablemente la dificultad de quienes tienen poder, autoridad e influencia en apreciar los potenciales beneficios que pudiera traerles, no solo a la gente sino a ellos mismos, la voluntaria renuncia al ejercicio de ejercer de manera dominante para dar paso a un ejercicio constructivo que mantenga ambientes contenedores, involucre a los interesados, dirija la atención de estos hacia los temas colectivos, reencauce los conflictos y regule los niveles de malestar, sin necesitar sumisión.

#### **4.3 CÓMO ORIENTARSE HACIA UN LIDERAZCO COLECTIVO:**

El liderazgo es por sobre todo una responsabilidad que le compete a todos, y que solamente cuando se abandone la idea del líder salvador y se comience a ejercer el liderazgo colectivo en cada una de nuestras actividades y responsabilidades, los resultados serán distintos y llevarán al cambio.

Existe por lo tanto la necesidad de transformar la forma de pensar pasando por un cambio que consiste en dejar de gerenciar las empresas para pasar a liderarlas con un nuevo pensamiento, una actitud diferente, un nuevo líder capaz de construir el y capaz de crear espacios para que florezca el liderazgo colectivo, que implicará de lograr un desarrollo tanto empresarial como humano y social.

El fenómeno empresarial actual se lo debe entender más como un proceso Artístico que Científico, el Líder empresarial tiene como responsabilidad desarrollar una identidad y una cultura empresarial propia; anticiparse a los hechos, generar nuevos espacios, inspirar a los trabajadores, ser auténtico, generar confianza en todos los protagonistas, crear cada día mejores productos y

---

<sup>27</sup> Obra de Jorje Zales ya citada.

servicios; y todo ello se logra reconociendo el conocimiento que poseen todos sus trabajadores, asegurándose del uso adecuado del mismo para lograr los resultados esperados.

Se insiste en que liderar tiene que ver con la Gestión del Conocimiento y movilizar la inteligencia y el liderazgo colectivos, asegurando crear un espacio para el desarrollo de la capacidad y la inteligencia de todos los equipos de trabajo, quienes con su compromiso y sus logros, podrán entonces impactar en los clientes y en la sociedad que cada día requiere de nuevos productos y servicios que mejoren su calidad de vida.<sup>28</sup>

Así como se viera en el punto 3.2 en la transición de un gerente a un líder donde se expone la figura del gerente participativo, el camino hacia el liderazgo colectivo necesita de líderes de equipo también participativos, figura que encaja en el estilo de liderazgo democrático, tanto en su función de líder de equipo o de líder de líderes.

El estilo de líder democrático que resulta la base para un liderazgo colectivo es el que básicamente estimula el compromiso con la participación del grupo a su cargo.

#### **ACCIONES QUE DESARROLLA:**

- a-Lograr el consenso del grupo a los efectos de lograr la confianza, el respeto y el compromiso de las personas con la organización.
- b-Lograr mantener la moral de las personas, elevadas y provocar un efecto positivo en el clima emocional de la empresa.

#### **IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL:**

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

---

<sup>28</sup> LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y EL LIDERAZGO - GUSTAVO A. MUTIS – en [www.liderazgoygestion.com/articulos.../LaGestiondelConocimiento.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos.../LaGestiondelConocimiento.pdf)

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

#### **FORTALEZAS:**

- a- Transmite la sensación de involucrarse con el personal a su cargo, lo que le permite conocer sus pensamientos y preocupaciones.
- b- Sabe gestionar conflictos, armonizar dificultades, potenciando la armonía del grupo, son excelentes colaboradores.
- c- El rol de empatía es ejercido por este tipo de líder, lo cual le resulta muy útil cuando el grupo es heterogéneo.
- d- Cuando el líder sabe lo que quiere para su organización, este enfoque le permite desarrollar ideas para ponerlas en práctica para el logro de las metas.

#### **DEBILIDADES:**

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

#### **COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN:**

Se asienta en tres competencias fundamentales de la Inteligencia emocional: El trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia.<sup>29</sup>

#### **4.4 GESTIONAR EL CAMBIO EN UN LIDERAZGO COLECTIVO:**

---

<sup>29</sup> “EL ROL DEL LIDER EN LOS CONFLICTOS y sus consecuencias en las relaciones laborales” – Monografía de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos – María Patricia Kohler - UNRC – Año 2010 – página 28.

La simple permanencia de tareas y acciones bajo una estructura dado y con procesos específicos no necesita de líderes sino solamente jefes que controlen. La tarea es cómo llevar adelante los problemas que surgen, adaptar las circunstancias y llevar a una constructiva consecución de objetivos.

La necesidad de cambio se relaciona con la solución de conflictos, ya que si nos los hubiera se estaría frente a una situación de bienestar que genera en forma segura, el fracaso. A lo largo de la historia esto se ha podido comprobar siendo la caída del Imperio Romano de Occidente el caso más ejemplificador.

Gestionar hacia el cambio propuesto significa en primer lugar comprender los sentimientos del grupo, gestionarlas implementándolas en caso de aportes significativos, o re encausarlas si fuera de otra forma. Para ello es necesario que se lidere en forma consciente de que los logros o son de todos o no existen.

Esta conciencia que el líder democrático y participativo posee se debe ver reafirmada al internalizar que será líder mientras exista grupo y que el objetivo a lograr no es la simple suma de los objetivos de cada integrante sino el resultado del conjunto que no es simplemente la suma de cada logro individual.

Se ha hablado de las características de un líder y de sus acciones hacia un liderazgo colectivo pero además es importante destacar que el indicar de si se va en dirección adecuada es el clima laboral en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Comunicación y generación de conocimiento son a su vez dos técnicas que no deben faltar. El liderazgo ahora "grupal" irá tomando las medidas correctivas en tanto se desvíen de los objetivos que también serán grupales y por lo tanto identificables por todos.

Si bien las organizaciones no están "hechas" para cambiar sino para ejecutar un fin determinado, es evidente que el cambio es un elemento constitutivo de las mismas. Cambiar es necesario para sobrevivir, es un requisito para la evolución de las organizaciones.

De allí que los líderes democráticos deben ser capaces de conducir a sus organizaciones a través del cambio permanente de no solo de las organizaciones sino del liderazgo en sí mismo para que los objetivos de la organización no

dependan de su presencia, sino que se logren al modificar la misma cultura organizativa.

Es por ello que el éxito de todo proceso de cambio va más allá de su adecuada gestión, pasa en cambio por conseguir concientizar, convencer y comprometer en el cambio al equipo que por otro lado será líder él mismo de sí mismo.



## **CAPITULO V**

### **EL CASO CONCRETO: RADIO ELECTRON SA Y REDELEC<sup>30</sup>**

Todos los conceptos tratados en el Marco teórico tuvieron en cuenta a los fines de posibilitar el presente capítulo, la relación con el caso bajo análisis que

---

<sup>30</sup> Reestructuración Empresarial - Liderazgo y Equipos de Trabajo – año 2008 - Alaniz Alicia, Berlaffa Miriam, Biasi Ma. Elena, Kohler Ma. Patricia, Moine Ma. Beatriz, Noroña Marcos – Trabajo presentado en la UNRC Facultad de Ciencias Económicas – Área de Posgrado.

presentaremos, a los fines de identificar el acervo teórico, y la aplicación empírica, con la idea de aportar propuestas de aplicación conforme a lo estudiado.

## **5.1 LOS COMIENZOS DE RADIO ELECTRON SA:**

“Radio Electrón” nace en el año 1962 como un pequeño taller de reparación de radio y televisión, fundado por don Mario BIASI.

Poco tiempo después a don Mario BIASI le surge la oportunidad de instalar un comercio en Uruguay, por lo que decide dejar al frente del negocio a su hermano Hipólito, razón por la cual éste comparte la responsabilidad de la conducción del emprendimiento con su esposa doña Helena.

El matrimonio vislumbró, tempranamente la posibilidad de convertir el taller en un lugar de ventas de pequeños electrodomésticos y accesorios eléctricos. La respuesta a su visión transformó a Radio Electrón en un pujante comercio que definió su perfil en la década de 1960.

Tiempo después se traslada a su propio local comercial sito en calle Cabrera N° 721 de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. La década del 70, fue de un crecimiento sostenido que llevó a la firma a posicionarse no sólo en el mercado de Río Cuarto, sino también en la región, así se llega a 1973 año en que se produce el gran salto, el nuevo local es una realidad y a la vez una necesidad para contener la expansión de la firma, que se instala en el domicilio, donde actualmente opera, en calle Cabrera N° 726 de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba.

Transcurrido los años, comienza a pujar la nueva generación de emprendedores: los hijos de Doña Helena y Don Hipólito, quienes le dan un nuevo empuje a Radio Electrón SA.

**ORIGEN:** La empresa estaba compuesta en sus orígenes por seis personas: Hipólito BIASI y Helena Kieilty de BIASI, ambos cónyuges y socios en la naciente organización; una empleada administrativa, y tres vendedores en el local mencionado precedentemente.



**ACTUALIDAD:** Hoy Radio Electrón S.A. es una empresa familiar, en la que conviven las tres generaciones en forma concomitante: Helena de BIASI (1° generación), Hipólito BIASI (recientemente fallecido); María Elena BIASI y Daniel BIASI (hijos y 2° generación) y Franco BERGIA BIASI y Nicolás BIASI (nietos y 3° generación).

Nuestra empresa cuenta con un plantel de 60 empleados: Un Gerente; tres Ingenieros Electricistas y Electromecánicos, cuatro viajantes, seis administrativos, doce en sector mayorista, diez en sector minorista, y el resto encargados de depósito.

## NUESTRA EMPRESA



Radio Electrón nació hace cerca de 30 años a la mano del impulso visionario de Roberto Blas y su esposa Helena L. Kelly de Blas, quienes en 20 años de ser aquel pequeño taller en el barrio de radios y electrodomésticos, a lo que hoy es su orgullo es hoy. Una de las empresas líderes del mercado eléctrico a nivel nacional, con una fuerte inserción en el mercado, alcanzando a ocupar un total de más de 1000 m<sup>2</sup> de instalaciones, destacándose sus instalaciones en el Centro de Río Cuarto, uno de ellos almacén de material eléctrico en general y a nivel nacional en todas sus facetas.

Contamos con un moderno sistema de estacionamiento propio para atender a ambos locales. Sala de capacitación para la formación y actualización de personal propio. Depósitos de calidad y variedad.

...Y lo más reciente. Hemos creado una Distribución San Martín, ubicada en un sitio estratégicamente ubicado sobre Avenida 5500 m<sup>2</sup> sobre Avenida San Martín, con un acceso al centro de la ciudad, ofreciendo a nuestros hoy con 2000 m<sup>2</sup> de instalaciones, la mejor organización de nuestro negocio, mejor stocks y servicios de atención a nuestros clientes, ofreciendo un servicio al cliente del centro del país.

La dirección de la empresa es ejercida por el matrimonio Blas, Roberto y Helena, Daniel y María Elena Blas, hijos de ambos.

Desde el 2000 Radio Electrón se integra a Radio Eléctrica SA, la mayor Red nacional de distribuidores en Electricidad e Iluminación, lo que le permite así de la 1er Red nacional de ventas, integrada por las más importantes Distribuidoras a Nivel nacional de este modo, el acceso a los mejores precios de compra y por ende la competitividad que los mercados exigen.

Los sistemas que nos permiten llegar a más clientes con nuestra muy variada oferta de productos, contando hoy con una oferta de más de 20.000 artículos de stock permanente, ofreciendo todas las marcas del mercado al cliente.

En la actualidad Radio Electrón se encuentra en un proceso de franco expansión, lo que nos permite ver el futuro próximo como un continuo crecimiento, lo que nos lleva a crecer y estar más cerca de nuestros amigos.



En relación al Liderazgo ejercido por los conductores de la organización, según el transcurso de los años, podemos enunciar los siguientes:

1962-2004: **LIDERAZGO AUTORITARIO:** Identificado en los fundadores, se lograban los objetivos, sin importar el clima emocional de la organización, despidiendo personal si era necesario e implantando una correcta manera de “hacer las cosas”.

2004-2014: **LIDERAZGO DEMOCRATICO Y PARTICIPATIVO:** Con la incorporación de los hijos del matrimonio fundador a la empresa, en los años 1978 María Elena Biasi (hija) y 1986 Daniel Hipólito Biasi (hijo); se logra un liderazgo más Democrático y Participativo; creando interdependencia entre los distintos sectores, logrando una responsabilidad compartida, el establecimiento del feed-back entre los miembros de la organización.

Podemos definir la Misión y la Visión de RADIO ELECTRON S.A.:

**MISION:** La de brindar las soluciones que los clientes necesitan en cuanto a energía eléctrica, iluminación y comunicaciones se refieren, con un fuerte compromiso con la calidad de los productos y servicios como también con la calidad de atención al cliente;

**VISION:** La de ser la empresa mejor posicionada del sector de la zona centro del país, destacándose por cubrir y superar las expectativas de sus clientes, tanto desde el punto de vista técnico como humano, brindándole soluciones mediante un compromiso permanente con la calidad, manteniendo el liderazgo y ampliando su cobertura geográfica.

#### **NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO:**

Según Koontz- Weirich (2004), lo define al Equipo de Trabajo, como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un

propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo, del cual son todos responsables”.

Nuestro Equipo de Trabajo tiene la capacidad de generar una Sinergia Positiva a través del esfuerzo coordinado, que es una de nuestras Fortalezas; lo que coadyuva al logro de los objetivos finales de la empresa.

## UN EQUIPO DE PRIMERA



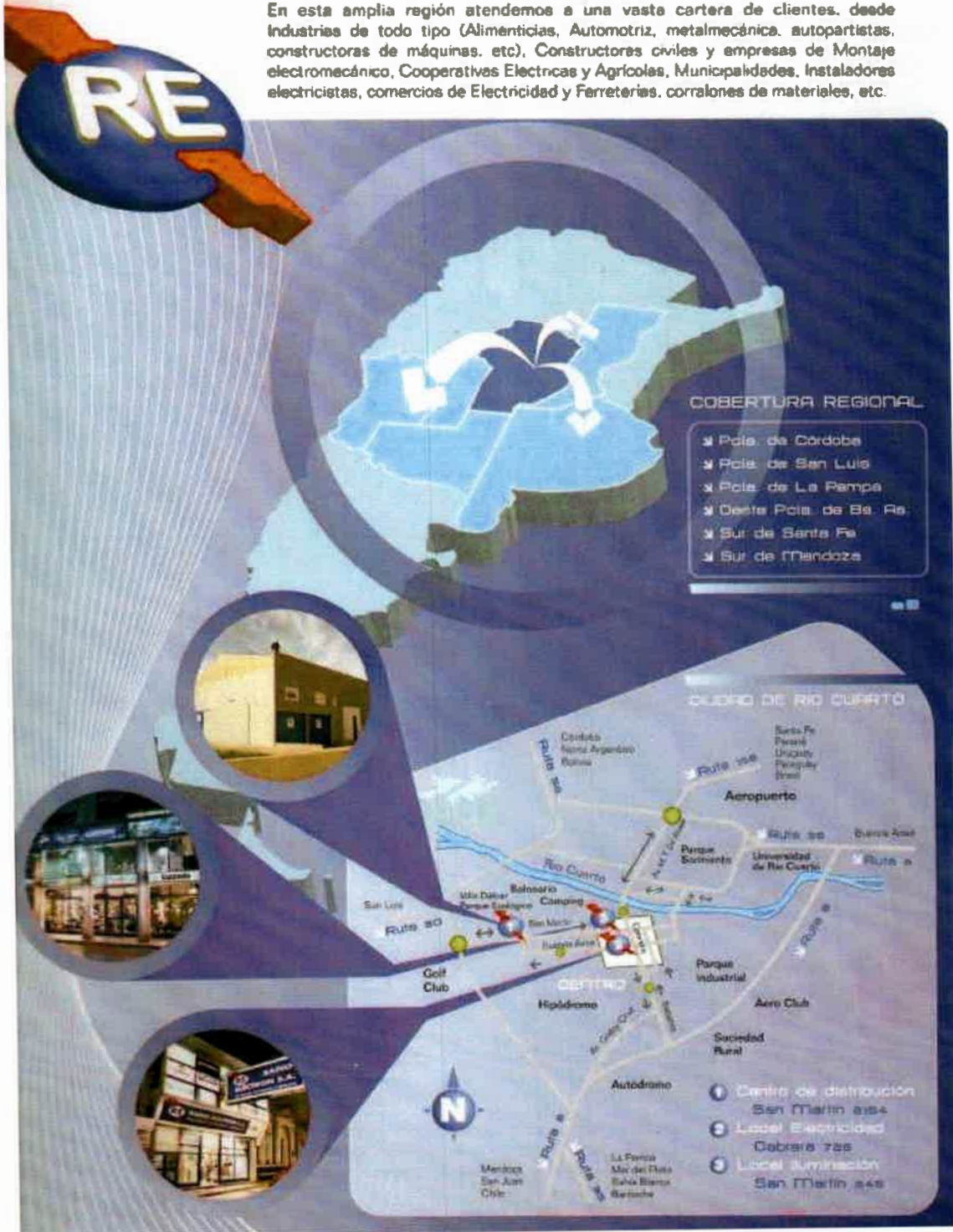
Si hay algo en que nos sentimos orgullosos quienes formamos parte de Radio Electrón SA es de nuestra gente.

Hoy, un equipo de casi 60 personas que "tiene la camiseta puesta" y trabajamos día a día para mejorar y dar un paso más en estar más cerca de nuestros clientes amigos y brindarles las soluciones que necesitan y merecen.

# NUESTROS CLIENTES

Radio Electrón se ha caracterizado siempre por la amplia cobertura regional.

En esta amplia región atendemos a una vasta cartera de clientes, desde Industrias de todo tipo (Alimenticias, Automotriz, metalmeccánica, autopartistas, constructoras de máquinas, etc), Constructores civiles y empresas de Montaje electromecánico, Cooperativas Eléctricas y Agrícolas, Municipalidades, Instaladores electricistas, comercios de Electricidad y Ferreterías, corralones de materiales, etc.



## Áreas de atención al cliente

En Radio Electrón hemos puesto especial énfasis en brindar a cada cliente un canal de atención lo más directo posible, que conozca sus necesidades y lo podamos atender de acuerdo a ellas. A continuación se los presentamos



### Gerencia Comercial

Ing. Jorge Lodioco  
**Teléfono directo:**  
 0358-4635900 Int. 124  
**Celular:**  
 0358-154.232.022  
**Mail:**  
 gerencia@radioelectron.com



### Departamento Atención a Industrias

Responsable:  
 Osvaldo Meyerano  
**Teléfono directo:**  
 0358-4635900 Int. 189  
**Celular:**  
 0358-154.167.643  
**Mail:**  
 industria@radioelectron.com



### Departamento Atención a Construcciones

Responsable: Dario Oviedo  
**Teléfono directo:**  
 0358-4635900 Int. 119  
**Celular:**  
 0358-154.230.744  
**Mail:**  
 construcciones@radioelectron.com



### Departamento Atención a Cooperativas Eléctricas y empresas de Energía

Responsable: Ing. Juan Sanchez  
**Teléfono directo:**  
 0358-4635900 Int. 131  
**Celular:**  
 0358-154.167.642  
**Mail:**  
 energia@radioelectron.com



### Departamento de Atención Obras de Iluminación

Responsable:  
 Guillermo Marcheano  
**Teléfono directo:**  
 0358-4635900 Int. 130  
**Mail:**  
 iluminacion@radioelectron.com



### Atención a Instaladores

Danielo Provato  
**Teléfono directo:**  
 0358-4635900 Int. 120  
**Mail:**  
 mostrador@radioelectron.com



### Atención Mayorista Ciudad Rio Cuarto

Daniel Santini  
**Teléfono directo:**  
 0358-4635900 Int. 118  
**Celular:**  
 0358-154.167.648  
**Mail:**  
 mayorista@radioelectron.com

**Atención venta Mayorista Zona**

<b>Fernando Pitch</b>	<b>Javier Azurra</b>	<b>Martin Nieto</b>	<b>José Yaccheli</b>
<b>Interno directo:</b> 0358-4635900 Interno 125 <b>Celular:</b> 0358-154.265.821	<b>Interno directo:</b> 0358-4635900 Interno 108 <b>Celular:</b> 0358-154.167.647	<b>Interno directo:</b> 0358-4635900 Interno 109 <b>Celular:</b> 0358-154.167.650	<b>Interno directo:</b> 0358-4635900 Interno 125

# Valores y premisas de trabajo

Son los principios rectoros que nos sirven de guía para lograr el objetivo de brindarle al cliente la mejor solución y calidad de servicio posible



## COMPROMISO CON EL CUENTE

- Calidad y Calidez en el trato
- Estar siempre cerca del cliente, visitándolo con frecuencia, conociendo sus necesidades
- Atención técnica y asesoramiento permanente
- Sin dudas, el mayor y más completo stock con más de 20.000 artículos en stock permanente, y con prácticamente todas las marcas
- Servicio de entrega en el día



[www.radioelectron.com](http://www.radioelectron.com)

## Comprar y vender por Internet

Hoy es una realidad palpable, una creciente porción de operaciones se canalizan por Internet, en Radio Electrónica disponemos de una Página Web amigable y funcional, donde el cliente registrado puede solicitar cotizaciones, consultar precios directamente, realizar pedidos, anotarse a cursos de formación técnica y enviarnos sus sugerencias de las más diversas, y todo esto con la ventaja del bajo costo y de estar disponible las 24 hs de los 365 días del año. ■ ■



## **5.2 CAMBIO HACIA UN ADECUADO LIDERAZGO:**

Hacia el año 2004 la firma contaba con un solo gerente, cuya función específica era el área comercial y el área de recursos humanos. Un crecimiento sostenido en la facturación de la firma, motivó que la citada persona se viera desbordada en sus funciones y responsabilidades, ello implicó la disminución de su rendimiento laboral con el consiguiente perjuicio a la firma.

En un momento dado y ante dicha situación el gerente decidió retirarse para comenzar un emprendimiento personal, motivo por el cual se reúne el directorio, para plantear la necesidad de contar con un gerente abocado exclusivamente a la área comercial, ello se debió a que la empresa comenzaba a expandirse en forma exponencial pero desordenada, sin hilo conductor, sin una persona que orientara y acompañara este momento de crecimiento significativo.

Se incorpora un Gerente de sexo masculino, de profesión Ingeniero Electricista-Electrónico, con una nutrida trayectoria laboral, en el rubro de energía e industria. Su desarrollo laboral en nuestra organización impulsa y logra el desafío de formar parte de un equipo de trabajo orientado al logro de metas, con decisión y trabajo junto a los demás empleados, a los efectos de lograr la integración de las habilidades personales y profesionales para el logro de los objetivos de la organización.

La Globalización, la Economía inmersa en el entorno económico y la amenaza del desembarco de una empresa de origen francés en la comercialización de productos eléctricos a nivel global, provocaron una gran vulnerabilidad en nuestra organización; lo mismo ocurrió en las restantes empresas distribuidoras en ese rubro a nivel nacional, que avizoraron una fuerte amenaza y competencia.

En el año 2000, los integrantes de la empresa decidieron-punto de inflexión-que la misma integrará y se agrupará en una RED ELECTRICA cuya SIGLA es REDELEC S.A.

Nuestra empresa es la única organización que integra REDELEC S.A. en la Provincia de Córdoba.

REDELEC SA integra catorce empresas de primer nivel dedicadas a la distribución de material eléctrico, líderes cada una a nivel nacional e internacional, lo que provocaba una mayor expansión a futuro y perspectivas de apertura de nuevos mercados. También dicha Red requería a cada socio integrante, un determinado nivel mensual de ventas, un determinado cupo de compras a los que denominaban "metas", estos eran condición de cumplimiento para poder mantenerse en dicha asociación. Para conformar la RED se trató de identificar aquellas empresas con un Apalancamiento Positivo, Antigüedad en el mercado, Transparencia en el contexto Ético, y principalmente se valoraba que fueran empresas familiares con sucesores factibles, de continuación en la Organización.



## Centro de distribución SAN MARTIN

Estimados amigos, hoy podemos mostrar con orgullo un eslabón más en esta cadena de realidades que nos ayudan en la tarea cotidiana orientada a la calidad del servicio hacia ustedes, nuestros clientes.



Nuestro flamante Centro de Distribución nace como una respuesta a la necesidad creciente de dotar a nuestra empresa de un sector mayorista con todas las comodidades y la tecnología que nuestra actividad requiere.

Ubicado en:  
Jose Mírmol 658, entre San Martín y  
Gobernador Guzmán al 2100



**CENTRO DE  
DISTRIBUCIÓN**  
materiales eléctricos  
motores e iluminación



Nuestra ORGANIZACIÓN al poder insertarse en la RED mencionada, logro mayor: Expansión Económica, Rentabilidad, Captación de nuevos mercados y Posicionarse en el mercado como Organización Líder.

Los aspectos más salientes de las innovaciones realizadas durante esta gestión, son las siguientes:

1. La construcción de un Centro de Distribución, sito entre San Martín y Gobernador Guzmán, de la localidad de Río Cuarto (Córdoba); de 2800 metros cuadrados cubiertos en un principio, con una reciente ampliación de 1600 metros cuadrados cubiertos más; que permiten centralizar todo el Stock de productos de electricidad mayoristas; ordenados en rack y zonas de piqueo, de alta innovación; que permiten una mayor agilidad, orden, rapidez e inventariado de los materiales; lo que impulsa en mayores ratios, tales como: seguridad, agilidad, y rentabilidad.
2. El Centro de Distribución cuenta con 5 dársenas de carga y descarga rápida, a nivel; un Playón de carga lateral y Portones laterales para entrada de camiones de Gran Porte.
3. Se dotó de un sistema de Soft- Ware de alta tecnología para lograr mayor eficiencia, frente a nuestra clientela.
4. Se instaló un sistema on-line a los fines de poder estar en forma permanente y simultánea con nuestros salones de Venta Minorista y de Iluminación, sitios en calle Cabrera N° 726 (Río IV) y San Martín N° 345 (Río IV) respectivamente.

Construimos este espacio sobre un predio propio de 8500 m<sup>2</sup> ubicado estratégicamente sobre tres arterias en el sector oeste de nuestra ciudad. Allí se erige hoy, con una superficie cubierta de 2800 mts cubiertos y con la reserva suficiente de espacio, próximo al centro de la ciudad y cómodo en los accesos para todo el tráfico vehicular y de carga desde cualesquiera de las rutas que circunvalan nuestra ciudad.



## Posee

- o 5 dársenas de carga y descarga rápida a nivel.
- o Playones de carga laterales.
- o Portones laterales para ingreso de camiones de gran porte.



En el interior se ha montado un depósito de generosas dimensiones, de 4 niveles para el Picking manual (Planta baja y tres pisos) que al momento de la edición de este catálogo se encuentra en pleno montaje.

Posee, a su vez, sectores de almacenamiento en racks en altura para material paletizado y un sector exclusivo de corte de conductores con una estructura de 5 niveles a lo largo de 40 mts.

La idea ha sido dotar de la más moderna tecnología a este Centro de Distribución y para ello se ha incorporado un software específico que nos permitirá una alta eficiencia en la atención de nuestros clientes.

Se completarán en breve las instalaciones con un sector administrativo y de atención al cliente mayorista.



## Hacia el 2009

El 2009 nos encontrará a pleno terminando de dejar listo nuestro Centro de Distribución, el cual, confiamos, nos permitirá brindarles la mayor eficiencia en la logística y en la atención que Ustedes se merecen.



**RedElec**  
ARGENTINA

### Algunas Cifras de Redelec

Socios:  
14 Empresas  
Participación del mercado:  
Más del 32 % del mercado de la  
Distribución eléctrica nacional  
Puntos de Venta:  
26 diseminados a lo largo y a lo ancho  
de la geografía del país  
Cifra de negocios:  
US\$ 150.000.000 último año  
Estructura:  
73.000 m2 (Entre locales de venta, depósitos,  
administración, etc.)  
Empleados:  
680 personas  
Variedad de Artículos:  
Más de 30.000 artículos  
Flota de Vehículos:  
65 Unidades



En el año 2000 Radio Electrón se incorpora formalmente a REDELEC ARGENTINA SA, pasando a formar parte así de la Primera Red Nacional de Distribuidores Eléctricos y de Iluminación.

Consolidando un proyecto de crecimiento a largo plazo de la mano de el mayor grupo de Empresas Distribuidoras del país, integrado por 14 de las más representativas empresas del mercado.

El objetivo de Redelec y de sus empresas asociadas es agregar valor a la Distribución Eléctrica, consolidando así la cadena: Fabricante - Distribuidor - Cliente Final y trabajando activamente en el mejoramiento de cada uno de los eslabones de esta cadena.

Actualmente Redelec ha adquirido su edificio propio en Capital Federal.



La Red que integramos, nos permite además lograr las siguientes fortalezas:

Los resultados surgidos de esta investigación determinaron que las fortalezas de los líderes buscados no residían en ninguna habilidad técnica ni cognitiva, sino en cuatro competencias características de la Inteligencia Emocional: *La motivación al logro, la iniciativa, la capacidad de colaborar y trabajar en grupo, y la habilidad para dirigir equipos.*

En ese sentido se trató de identificar en los postulantes los cuatro dominios de la Inteligencia Emocional:

- **Conciencia de uno mismo:** como comprensión profunda de las emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones;
- **Autogestión:** Se deriva de la conciencia de uno mismo, es decir, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos;
- **Conciencia Social:** Además de la conciencia de uno mismo y de la autogestión emocional, el liderazgo requiere de la empatía, es decir permite que el líder sea capaz de escuchar y asumir el punto de vista de los demás.
- **Gestión de las relaciones:** Incluye las herramientas más notorias de un liderazgo: Persuasión, gestión de conflictos y la colaboración.

Es por ello que se contrató una persona de sexo masculino de 45 años de edad, de profesión Ingeniero Electricista-Electrónico, con una nutrida trayectoria laboral, en el rubro de energía e industria, siempre desempeñándose como gerente comercial.

### **5.3 CARACTERÍSTICAS DE SU LIDERAZGO:**

- Rapidez para resolver problemas complejos
- Focaliza lo esencial de una situación
- Originalidad personal
- Práctico y con sentido de la realidad
- Equilibrio emocional
- Capacidad de análisis y síntesis

- Objetivos claros
- Abierto al diálogo, receptivo y amable con los demás
- Capacidad de esclarecer situaciones confusas con firmeza
- Reflexivo al planear una labor y expeditivo para ejecutarla
- Dinámico, enérgico
- Buen negociador
- Motivador con el personal a su cargo, logrando que el subordinado se involucre en los proyectos
- Respetuoso de la autoridad

Uno de sus rasgos distintivos como Líder eficaz consiste en su adecuado uso del sentido del humor. No significando con ello, que eluda las discrepancias y conflictos, sino tan solo parece saber cuándo merece la pena limar las diferencias; independientemente de la tensión de situaciones conflictivas su tipo de Liderazgo recurre con frecuencia al sentido del humor, al tiempo que transmite mensajes positivos que modulan el Clima Emocional reinante.

Se entiende que el líder en cuestión comparte características de estos estilos de liderazgos:

- Líder Visionario: Concibe un clima emocional de la organización reflejando el entusiasmo y compromiso que todos experimentan. Determina la dirección que debe seguir el grupo, no impone el modo que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos calculados. Dispone de una imagen clara del objetivo a alcanzar y sabe el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo y proporciona a sus subordinados una visión concreta de lo que espera de ellos.
- Líder Coaching: Un estilo de liderazgo centrado en la relación personal, es una persona que ayuda a los empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos, explicitando muy claramente sus distintas responsabilidades. Sabe delegar responsabilidades y determinar objetivos que van más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal del empleado.



## **5.4 LA PRETENSIÓN ACTUAL DE LA FIRMA:**

Como primera expectativa se propone incrementar las capacidades del líder hacia una adecuada conducción del liderazgo en equipo y colectivo y llegar a liderar como líder de líderes a los restante miembros de la Red.

1. Incrementar las capacidades del líder hacia un liderazgo colectivo: se requiere fortalecer en él las aptitudes que complementen la posibilidad de los visto en el tema tratado. Así por ejemplo se busca que el líder tienda más a valorar a las personas y sus sentimientos, subrayando las necesidades emocionales de sus empleados por encima del logro de tareas u objetivos ya que se trate en su mayoría de personas que se esfuerzan en satisfacer a los demás, alentar la armonía y promover la Resonancia del equipo, y por su parte aumentar la participación del personal teniendo siempre presente los objetivos de la organización que debe transpolar en objetivos de todos. Debe ejercitar en el equipo tanto la Inteligencia Emocional, la consolidación del trabajo en equipo, y la gestión de los conflictos como grupo buscando las propuestas a soluciones como tales.

2. En segundo lugar la organización ha tomado cada vez más conciencia de que el éxito en los esfuerzos para incrementar la productividad, mejorar la calidad y reducir los costos requiere de una mayor participación a gran escala y por ello la integración a la Red, de la cual se pretende no solo permanecer sino poder llegar a ser como empresa ejemplo del resto y sus líderes, líderes a su vez de los restantes miembros.

3. Gestionar hacia el cambio propuesto significa en primer lugar comprender los sentimientos del grupo – interno y de la Red -, gestionarlas implementándolas en caso de aportes significativos, o re encausarlas si fuera de otra forma. Para ello es necesario que se lidere en forma consciente de que los logros o son de todos o no existen.

4. Ejercer mediante Coatching, que se realiza mensualmente en un predio en la localidad de Pilar (Bs As), retroalimentación de experiencias, habilidades, conocimientos, dificultades y desafíos que deben enfrentarse los Líderes de cada uno de la empresas socias integrantes de la RED, a

los fines de poder lograr soluciones, para el cumplimiento de sus fines colectivos; logrando de esa manera un mejor posicionamiento y performance.

Podemos determinar que el éxito de todo proceso de cambio va más allá de su adecuada gestión, pasa por lograr: concientizar, convencer y comprometer en el cambio al equipo que por otro lado será líder, él mismo de sí mismo. Para ello, la adecuación a la idea propuesta se centrará en comenzar, aumentar y/o afianzar:

- *Liderazgo participativo*, creando interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- *Responsabilidad compartida*, estableciendo un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- *Comunidad de propósito*, que todos tengan claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- *Buena comunicación*, creando un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- *La mira en el futuro*, para ver los constantes cambios como oportunidades de crecimiento.
- *Concentración en la tarea*, manteniendo reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
  - *Respuesta rápida*, en la identificación y aprovechamiento de las



oportunidades.

Momentos en los que se realiza la retroalimentación de todos los integrantes de la organización REDELEC SA, sobre Habilidades Gerenciales:



De la consultora Materiabiz se encuentran capacitando a los Líderes del Sector Logística de la organización REDELEC SA.





Momentos en los que se imparten coaching a los Líderes de Recursos Humanos de la RED.

## **CONCLUSIONES:**

Para finalizar es dable mencionar que el desarrollo de la empresa del caso que nos ocupa, tuvo una consonancia con la ampliación de la administración de personal, de la Dirección Estratégica de las Empresas y del nuevo concepto de unión entre pares más allá de los límites del negocio individual. Si vemos el estado del Arte y la Teoría de las últimas décadas del siglo pasado, las empresas estaban circunscriptas a sus propios límites y veían a las otras como la competencia, actualmente este concepto ha variado y hace que los otros sean un factor de sumatoria, permitiendo las organizaciones en RED que hoy introducimos en este trabajo.

No amerita hacer un análisis retrospectivo del material teórico, pero desde la idea del trabajo individual del hombre (Taylor 1908) a pensar que se puede trabajar en equipo (Desde 1950 en adelante), y pasar del Liderazgo Carismático de comienzos del siglo pasado a un Liderazgo Emocional y Colectivo, esta circunstancia está mostrando que el estado del Arte y la importancia del Hombre como generador de beneficios para la organización, es una realidad tangible.

Ahora bien, yendo a una síntesis del recorrido del Trabajo Final, podemos a manera de cierre decir, que en función del objetivo planteado cual es la enunciación teórica con finalidad de aplicación empírica y con pretensión de transformación de la gestión empresarial, se analizó en primer lugar la figura del líder, personas con capacidades y aptitudes que se desarrollan en los distintos estilos en donde no todos poseen un estilo ideal sino que normalmente comparte características de unos y de otros.

Se vio también en estilos bien diferenciados las características y oportunidades de cada uno.

Advertida la imperiosa ocurrencia de los cambios en las organizaciones como producto del devenir diario, que en el sentido señalado consiste en comprender los sentimientos del grupo, gestionarlos e implementándolos en caso de aportes significativos, o re encausarlas si fuera de otra forma.

En este sentido se opinó que resulta necesaria la intervención de un tipo de liderazgo democrático y participativo que entienda que será líder mientras exista grupo y que el objetivo a lograr no es la simple suma de los objetivos de cada integrante sino el resultado del conjunto que no es simplemente la suma de cada logro individual.

Para ello se tomó la idea propuesta por Ronald Heifetz como nuevo paradigma de liderazgo, intentando incursionar en el liderazgo colectivo y la posibilidad de su aplicación en la empresa Radio Electrón SA.

Con esa idea se propuso en la firma las siguientes metas que aunque redonde, vale la pena plasmar:

- **Liderazgo participativo**, creando interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- **Responsabilidad compartida**, estableciendo un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- **Comunidad de propósito**, que todos tengan claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- **Buena comunicación**, creando un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- **La mira en el futuro**, para ver los constantes cambios como oportunidades de crecimiento.
- **Concentración en la tarea**, manteniendo reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- **Respuesta rápida**, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

***Por último podemos concluir que la especialización me ha servido para poder tener una idea objetiva del negocio del que participo, pudiendo plasmar en el papel el hacer de varias generaciones, las ideas que presentaron a través del transcurrir de los años y el desarrollo hacia un futuro que hace que hoy no sea una empresa más que pueda terminar por el paso de las generaciones, sino afianzarse con brisas nuevas que hacen que no sea en vano el esfuerzos de nuestros mayores sino que los honremos con nuestro estudio y reconocimiento.***



## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Disertación Lic. Guido L. Curletto: Lss Pymes y su continuidad en el tiempo – Fundación Cervantes – mes de agosto/13.
- Pacem in Terris – carta Encíclica de SS Beato Juan XXIII
- Diccionario de términos de Recursos Humanos – Martha Alles – página 235 – Editorial Granica
- CARRASCO ESQUIVEL, Andrea: El liderazgo en las Bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM.
- MARTINEZ DE PEREZ, NORMA: (2009) Curso: Liderazgo y Equipos de Trabajo. Facultad Cs Económicas-Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Liderazgo: un concepto en evolución - Jorje H. Zalles - Graduado de las Universidades de Yale y Harvard - Catedrático Principal de Resolución de Conflictos y Teorías de Liderazgo en la Universidad San Francisco de Quito - Editorial NORMA, 2004.
- “EL ROL DEL LIDER EN LOS CONFLICTOS y sus consecuencias en las relaciones laborales” – Monografía de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos – María Patricia Kohler - UNRC – Año 2010
- CHATTERJEE Debashis (2000):” El Liderazgo Consciente”. México. ed. - Garnica.I.S.B.N.978-950-641-345-5.
- Capital Humano: Una mirada crítica sobre un futuro complejo – Oscar R. Castello y otros – Editorial Edicon – página 30.
- Kouzes y Posner- El Desafío del liderazgo- Capitulo I- Las Practicas y Compromisos del Liderazgo Ejemplar. Copyright 1995.
- Entre líderes y tiranos – Capital Humano: una mirada crítica sobre un futuro complejo – Oscar R. Costello y otros – Editorial Edicom – página 41 y siguientes.
- MAXWELL, John C: “Liderazgo al Máximo”, Editorial Grupo Nelson, 2008.
- MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Una propuesta para el análisis empírico - Dr. Miguel Ángel Martínez, Prof. Titular de la



Universidad de Alcalá - Departamento de Ciencias Empresariales – en [www2.uah.es/.../MODELO%20DE%20GESTION%20DE%20RECURSO](http://www2.uah.es/.../MODELO%20DE%20GESTION%20DE%20RECURSO).

- Jeffrey Pfeffer - Catedrático de la Universidad de Stanford (EE. UU.) - Experto en Ética Empresarial –
- Por el Liderazgo Colectivo – Gustavo Mutis – Revista Dinero - página 55.
- Diccionario de Términos de Recursos Humanos – Martha Alles – Editorial Granica – página 237.
- GOLEMAN DANIEL-El Poder de la Inteligencia Emocional-“El Líder resonante Crea Más” Ed. Plaza-Janes.
- Liderazgo Colectivo o “El todos para uno y uno para todos” – Mario Curatolo – junio/12 – en <http://www.liderazgoyempresa.com/liderazgo/liderazgo-colectivo-o-el-todos-para-uno-y-uno-para-todos>,
- Centro de Liderazgo y Gestión – en <http://www.lapatria.com/columnas/hablemos-de-liderazgo-colectivo>.
- Heifetz, Ronald A, *Liderazgo sin respuestas fáciles*, Barcelona, Paidós Editores, 1997.
- Liderazgo: un concepto en evolución - Jorje H. Zalles - Graduado de las Universidades de Yale y Harvard - Catedrático Principal de Resolución de Conflictos y Teorías de Liderazgo en la Universidad San Francisco de Quito - Editorial NORMA, 2004.
- LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y EL LIDERAZGO - GUSTAVO A. MUTIS – en [www.liderazgoygestion.com/articulos.../LaGestiondelConocimiento.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos.../LaGestiondelConocimiento.pdf)
- Reestructuración Empresarial - Liderazgo y Equipos de Trabajo – año 2008 - Alaniz Alicia, Berlaffa Miriam, Biasi Ma. Elena, Kohler Ma. Patricia, Moine Ma. Beatriz, Noroña Marcos – Trabajo presentado en la UNRC Facultad de Ciencias Económicas – Área de Posgrado.