



Volumen II, Noviembre de 2004

¡No se Puede! Los Límites del Liderazgo

Ignacio Bossi

Pág. 4

Liderazgo en Equipos : 1 +1 > 2

María Laura Lucci y Fabio Marcelo Stagnitta

Pág. 11

Organización de los Recursos Humanos - Analogía con la Estructura Molecular

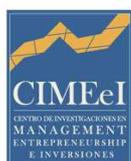
Carlos Cabral

Pág. 17

Condicionantes de Demanda del Crédito para Inversión

José Pablo Dapena

Pág. 23



UCEMA



LIDERAZGO EN EQUIPOS: 1+ 1 > 2

María Laura Lucci y Fabio Marcelo Stagnitta

El modelo de trabajo en equipo no es fácil. Mucho se habla de él en la empresa pero a menudo queda reducido a una bandera que agitan ciertos jefes con la vana esperanza de motivar así al personal. Con frecuencia se reduce a sólo un deseo que, si bien es acariciado por muchos, difícilmente logra concretarse en el día a día de la práctica empresarial. De esta forma el trabajo en equipo termina siendo un buque fantasma de las organizaciones empresariales. Todos hablan de él, sólo algunos juran haberlo visto, pero nadie aporta pruebas de su existencia.

EL EQUIPO

El Presidente de la Nación, dirige su equipo de ministros y asesores para cumplir un programa de gobierno. El director de teatro dirige al grupo de actores para poner en escena una obra de alta calidad. El general dirige a sus soldados en la guerra para ganarla. El director técnico de un equipo de fútbol dirige a sus jugadores para ganar partidos y el campeonato. En nuestra actividad cotidiana, laboral, familiar, social, nos incluimos en grupos y equipos. Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren responsabilidad tanto individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate, las decisiones grupales, con compartir información. Los equipos generan productos de trabajo a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Es decir, un equipo es “mayor que la suma de sus partes”.

Ventajas del trabajo en equipo:

- Óptimo rendimiento
- Calidad excelente
- Mejor resolución de problemas
- Decisiones eficaces
- Flexibilidad
- Alta moral del grupo
- Menor oposición en la organización formal
- Desarrollo personal de sus integrantes y desarrollo de la propia organización
- Permite desarrollar la sociabilidad

Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables.¹

Dificultades para el trabajo en equipo

Los argumentos a favor de fomentar un mayor interés en la creación de equipos suelen ser sólidos y apoyados por la mayoría de las personas. Sin embargo, cuando llega el momento

¹ Jon Katzenbach y Douglas Smith, “La sabiduría de los equipos”, CECSA, 1996.

de conformar un equipo para ellos mismos o para aquellos a quienes van a dirigir, la mayoría de estas mismas personas se muestran reacias a apoyarse en equipos. El rechazo se origina, en nuestra opinión, principalmente por las siguientes causas:

Renuencia a los equipos:

- Carenia de convicción
- Incomodidad personal y riesgo

El liderazgo en los equipos

“Liderazgo” es la palabra más usada en la literatura de las organizaciones. Todos concuerdan en que el liderazgo es vital para los equipos, en que es la clorofila que permite la fabricación del azúcar. ¿Pero qué es exactamente, y cómo lo obtiene el equipo que no lo posee?

Los líderes son capaces de establecer una meta, persuadir a otros para que ayuden a alcanzar esa meta y llevar a su equipo hacia la victoria. Pero ¿es esa la definición de liderazgo? No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre el liderazgo son las siguientes:

- *Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización*
- *Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común*
- *El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros*

- *El liderazgo es la capacidad para influir en los demás*

Ninguna de estas definiciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: el liderazgo implica a más de una

Tareas de un líder:

- Prestar atención a través de la visión
- Convertir la demanda de la dirección en un desafío para el equipo
- Consolidar internamente al equipo
- Influir sobre el desempeño del equipo
- Facilitar la marcha del equipo para el logro de la tarea
- Utilizar el manejo de la persuasión
- Integrar al equipo en su entorno organizativo

persona. No se puede ser un líder sin un grupo de personas que sigan su dirección poniendo confianza en él. Como líder tiene una responsabilidad hacia sus empleados, grupo, organización o equipo, para liderarlos de manera eficaz y ética. El título de “jefe” o “gerente” no le convierte automáticamente en un líder.²

Plan de acción del líder en el equipo

Consideramos que el líder tiene gran importancia para el equipo. Es la fuerza que potencia o apalanca su actuación. El líder debe ser capaz de realizar una serie de grandes tareas. A continuación consideramos las más importantes.

² Elizabeth O’Leary, “Alcanzar el liderazgo”, Prentice Hall, 2000

Cada una de las tareas a señaladas contiene, por lo general, otras tareas de no menor importancia, que introducen matices significativos en la visión general. Vamos a verlas en detalle:

Prestar atención a través de la visión

El líder debe prestar atención a lo que ocurre, determinar qué parte de los acontecimientos que tiene delante serán importantes para el futuro del equipo, establecer una nueva orientación y concentrarse en la atención de todo el personal de la organización. Para escoger una dirección, un líder tiene que haber desarrollado previamente una imagen mental de un estado futuro posible y deseable del equipo, a esta imagen la podemos denominar visión. Con la visión el líder suministra el importantísimo puente del presente al futuro. El líder puede implicar a otros en el proceso visionario compartiendo así sus valores y sueños con los participantes pero para ello debe comunicar con éxito la visión a su equipo, e institucionalizarla efectivamente como principio ordenador.

Convertir una demanda en un desafío

El líder debe clarificar una demanda: La demanda es una necesidad sentida, una exigencia por conseguir determinados resultados, un reto de desempeño que sólo puede lograrse como fruto de un trabajo cooperativo, solidario e independiente. El deber inicial del líder consiste en clarificar la tarea. Eso significa un trabajo de elaboración para poder definirla sin ambigüedad, otorgándole límites claros.

El líder debe transformar la demanda en un desafío: El líder reformula la demanda dotándola de contenido emocional y sentido para todos los hombres que constituirán su equipo. Convierte la demanda inicial en una descripción vibrante, atractiva, apasionada y específica, de aquello que el equipo deberá lograr en el futuro.

El líder debe comunicar al equipo el desafío: Les comunica el desafío, el reto, el “propósito” o la finalidad de su existencia como equipo. Con eso anima al grupo y toca sus fibras emocionales para convertirse en el verdadero resorte de su motivación. Este “propósito” inicialmente planteado por el líder, será enriquecido a través de la vida común del equipo, convirtiéndose en el fruto de un esfuerzo para aglutinar, buscar acuerdos, elaborar y sintetizar las visiones de todos los integrantes que se sientan comprometidos con él.

Consolidar internamente al equipo

El líder debe establecer normas claras de funcionamiento: Todo equipo para funcionar de una manera eficaz, debe contar desde el comienzo con una serie de reglas que le faciliten conseguir su propósito y sus objetivos. Las normas iniciales más importantes hacen referencia a la asistencia y comportamiento en las reuniones, al clima interno que debe reinar y a las prácticas de participación tales como la distribución equitativa de la palabra, la confidencialidad de lo hablado y la confrontación constructiva.

El líder debe alentar las relaciones interpersonales: Se fomentarán las relaciones formales e informales dentro y fuera del lugar de trabajo. Así surgirán unas relaciones interpersonales organizadas en torno a los lazos afectivos, que invariablemente aparecen como

fruto de la interacción y de la comunicación entre los individuos. No sólo alienta el líder las relaciones, sino que también protege a los miembros del equipo de ataques personales y juega un papel de mediador.

El líder debe facilitar el aprendizaje del equipo: El equipo debe asumir responsabilidades y para ello necesita aprender colectivamente nuevas habilidades y nuevas técnicas, y es aquí donde el líder juega un papel de "facilitador" del aprendizaje. El líder facilita el aprendizaje cuando interviene, observa atentamente, reacciona, elabora, propone, negocia, analiza y brinda información sobre el desempeño del equipo. El aprendizaje es el combustible esencial de quien lidera, la fuente de energía que mantiene el vigor encendido en todo momento. Para la supervivencia a largo plazo, sobre todo en épocas de turbulencia, cambio o discontinuidad, es esencial el aprendizaje de tipo innovador. El líder que descuide este aprendizaje tendrá serios problemas para que su equipo se adapte a los cambios que se produce en su medio.

El líder debe manifestar su fe en las posibilidades de éxito del equipo: El líder cree firmemente en el trabajo en equipo. Su confianza y su fe no están, sin embargo, desprovistas de realismo ni de valentía y con ellas puede enfrentar los obstáculos.

El líder debe crear confianza y compromiso: El líder del equipo debe trabajar para crear el compromiso y la confianza a nivel individual y en equipo. Hay una diferencia importante entre el compromiso y la responsabilidad individual en contraste con la responsabilidad mutua. Se necesita de ambas para que un grupo se convierta en un verdadero equipo.

Influir sobre el desempeño del equipo

El líder debe influir sobre la productividad del equipo: Los buenos líderes son aquellos que perciben que ayudar a la gente a tener éxito en su trabajo es la esencia de la conducción³.

Estimular al equipo en el logro de su tarea

El líder debe otorgar recompensas por la tarea realizada: Es de destacar que las compensaciones no se refieren solamente a compensaciones económicas, también existen las compensaciones intangibles, que pueden ser personales, psicológicas, emocionales y sociales. Todas estas compensaciones permiten que el hombre se sienta valorado como persona y como trabajador, y le permiten dar sentido a una parte de su vida. Las compensaciones permiten que el trabajador esté comprometido con la obra que contribuye a realizar y sea solidario con los otros miembros del equipo a los cuales se integra. El líder se debe enfrentar a los posibles bloqueos del equipo: El líder puede enfrentarse con grupos rebeldes, con grupos obcecados o simplemente con individuos problemáticos, y este deberá analizar cada situación desde dos puntos de vista. Uno, expresa que todo lo que ocurre en el equipo se debe a que uno o varios de los integrantes del grupo son poco colaboradores, muy agresivos, o muy conformistas. Otro punto de vista nos propone pensar que lo que bloquea al grupo es una dinámica particular que se genera dentro del propio equipo. Entonces el líder, como facilitador, debe proponer una reflexión sobre la

³ Esto ha sido descrito por George Bernard Shaw como efecto "Pígalión".

dinámica del equipo y explorar, junto con todos sus miembros, el problema que detecta y las alternativas de solución.

El líder también puede ser un entrenador: El superliderazgo no sólo pretende potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, sino convertirlos en autolíderes, de tal modo que adquieran la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos. En otras palabras, el superlíder enseña a otros a dirigirse a sí mismos y a dirigirse como equipo.

Utilizar el manejo de la persuasión

Ya han pasado a la historia los días de la orden y el mando, cuando los directivos dirigían por decreto. Hoy en día las empresas están lideradas por equipos interdepartamentales y llenas de gente joven, que en general son pocos tolerantes con la autoridad incuestionable. Hoy en día el trabajo se realiza en un entorno en que la gente no sólo pregunta ¿qué debo hacer?, sino ¿por qué debo hacerlo? Responder con eficacia a este porqué, es persuasión.

El líder debe implementar las etapas de la persuasión:

La persuasión eficaz implica cuatro etapas básicas y bien definidas:

- Establecer credibilidad
- Buscar puntos comunes
- Presentar pruebas
- Conectar emocionalmente

Integrar al equipo

El líder debe integrar el equipo a su entorno y buscar apoyos: El líder del equipo juega el papel decisivo de nexo de comunicación activo con los otros equipos y con los otros niveles de la organización, es quién busca información significativa y la propone al equipo para su elaboración, a fin de poder entender lo que sucede en la relación equipo-entorno y de esa manera al facilitar al equipo el conocimiento de su entorno, proporciona el conocimiento de la realidad. Esa realidad en muchos casos equivale a las presiones que hay que sufrir, a las crisis ante las cuales hay que reaccionar, a las contradicciones que hay que resolver y a las limitaciones que hay que soportar.

CONCLUSIÓN

Los líderes producen efectos que se pueden definir tanto con la palabra ‘magia’ como con la palabra ‘unión’, siendo éstas la epifanía del auténtico liderazgo. Se brindan personalmente en una empresa común y tienen la suficiente flexibilidad como para absorber los conflictos, la valentía suficiente para dejarse transformar por las energías propias que los acompañan, y la capacidad para mantener una visión que incluya a todo el equipo. Los líderes tienen capacidad para modelar y elevar los motivos y los objetivos de los seguidores. El liderazgo logra un cambio significativo que refleja la comunidad de intereses de líderes y de seguidores, libera y acumula las energías colectivas tras una meta común.

Los equipos no siempre constituyen la solución a todas las necesidades organizacionales, actuales y futuras. Más aún, cuando se aplican mal, pueden

generar al mismo tiempo pérdida de tiempo y desorganización. Sin embargo, lograr buen desempeño de equipo es un reto y creemos que la mayor parte de las objeciones hacia la propuesta de formación de equipos no compensan las ventajas que ofrece. La clave consiste en reconocer la importancia del equipo, tener el valor para intentarlo y aplicar la disciplina para aprender de la experiencia. La combinación del trabajo en equipo y de líderes que incrementen su potencial ayudará a la organización a superar el contexto de cambio permanente que consideramos caracterizará al siglo XXI. La ventaja competitiva de las empresas no está en lo que conoce. La verdadera ventaja competitiva está en la capacidad que tengan sus integrantes, no sólo de aceptar el cambio permanente, sino en reconocer y amar la incertidumbre que deviene del cambio; es decir, en la capacidad de aprender. Pensamos que las Organizaciones que así lo entiendan podrán triunfar en el difícil pero atractivo mercado del mañana.

Si el trabajo en equipo potenciado con la presencia de un líder puede ayudarlas a mejorar su desempeño ¿por qué no intentarlo?

Bibliografía:

- Katzenbach Jon y Smith Douglas, *La sabiduría de los equipos*, 1ra. Edición, México, CECSA, 1996.
- Bennis Warren y Nanus Burt, *Líderes - Estrategias para un liderazgo eficaz*, s/e, España, Paidós, 2001.
- Harvard Business Review, *Dirigir personas en la Empresa*, s/e, España, Deusto, 1999.
- Peterson David B. y Dee Hicks Mary, *Leader as Coach*, s/e, EEUU, Personnel Decisions International, 1996.
- O'Leary Elizabeth, *Alcanzar el liderazgo* 1era. Edición, España, Prentice Hall, 2000