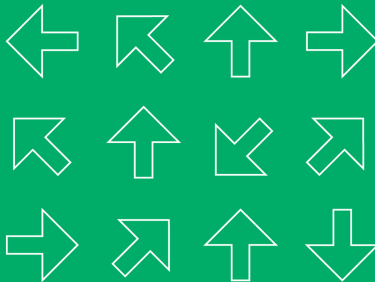


Santiago Lazzati
Matias Tailhade

Liderazgo gerencial

Lorem ipsum amb al rabia



Santiago Lazzati
Matias Tailhade
Liderazgo gerencial

Аннотация

Este libro forma parte de una colección sobre management que se caracteriza por organizar los contenidos temáticos en módulos. Un módulo es una unidad pequeña –en general se extiende de una a tres páginas– correspondiente a un concepto fundamental, un modelo, una herramienta de análisis, una guía de acción, o bien una combinación de estos elementos. En cada módulo hay un gráfico representativo del tema, que aporta a su comprensión visual. Los módulos se relacionan entre sí, lo que permite al lector enlazar los contenidos que sean de su interés y no dispersarse en otros. Esta obra agrupa los módulos en siete secciones: Gerencia y liderazgo – conceptos fundamentales, Atributos del líder, Estilos gerenciales / de liderazgo, Liderazgo situacional, Relación del liderazgo con otros aspectos de la organización, Desarrollo del liderazgo y Problemas en el ejercicio del liderazgo. Su contenido es útil tanto en el ambiente empresario como en el académico. Los autores ofrecen aquí sus experiencias y conocimientos desarrollados a lo largo de diversas actividades: en el ejercicio de posiciones gerenciales, en la práctica de consultoría, en la observación de diferentes líderes, en la preparación para la enseñanza de la materia, en la lectura y en la investigación.

Sobre este libro

Este libro forma parte de una colección sobre management que se caracteriza por organizar los contenidos temáticos en módulos. Un módulo es una unidad pequeña —en general se extiende de una a tres páginas— correspondiente a un concepto fundamental, un modelo, una herramienta de análisis, una guía de acción, o bien una combinación de estos elementos. En cada módulo hay un gráfico representativo del tema, que aporta a su comprensión visual. Los módulos se relacionan entre sí, lo que permite al lector enlazar los contenidos que sean de su interés y no dispersarse en otros.

Esta obra agrupa los módulos en siete secciones: Gerencia y liderazgo — conceptos fundamentales, Atributos del líder, Estilos gerenciales / de liderazgo, Liderazgo situacional, Relación del liderazgo con otros aspectos de la organización, Desarrollo del liderazgo y Problemas en el ejercicio del liderazgo.

Su contenido es útil tanto en el ambiente empresario como en el académico. Los autores ofrecen aquí sus experiencias y conocimientos desarrollados a lo largo de diversas actividades: en el ejercicio de posiciones gerenciales, en la práctica de consultoría, en la observación de diferentes líderes, en la preparación para la enseñanza de la materia, en la lectura y en la investigación.

Índice

Sobre este libro

Ediciones Granica

Agradecimientos

Prólogo

Prólogo

Introducción a la colección “Management en módulos”

Introducción

Índice de módulos

Relación entre los módulos

Liderazgo gerencial

Módulos

M 01

Código del liderazgo

M 02

Gerencia y liderazgo – Conceptos de Kotter

M 03

Gerencia y liderazgo – Liderazgo gerencial

M 04

Gerenciar gerentes – Liderar líderes

M 05

Liderazgo de los colaboradores – Matriz de Kelley

M 06

Liderazgo femenino

M 07

Liderazgo gerencial – Funciones

M 08

Liderazgo gerencial – Modelo “idealista-normativo”

M 09

Liderazgo gerencial – Niveles según Maxwell

M 10

Liderazgo gerencial en torno a la tarea de los colaboradores

M 11

Roles del gerente y liderazgo

M 12

Atributos del líder – Características personales

M 13

Atributos del líder – Competencias gerenciales

M 14

Atributos del líder – Comportamientos positivos

M 15

Atributos del líder – Confiabilidad

M 16

Atributos del líder – Escucha

M 17

Atributos del líder – Influencia con el ejemplo

M 18

Atributos del líder – Inspirador

M 19

Atributos del líder – Inteligencia emocional

M 20

Atributos del líder – Nivel 5

M 21

Atributos del líder – Personalidad

M 22

Atributos del líder – Resiliencia

M 23

Atributos del líder – Valores personales

M 24

Estilos – Análisis comparativo de modelos

M 25

Estilos – Conceptos

M 26

Estilos – Dualidades según Kaplan y Kaiser

M 27

Estilo – Estrategia vs. orientación M 27 a la acción

M 28

Estilos – Grid de Blake y Mouton

M 29

Estilos – Liderazgo adaptativo

M 30

Estilos – Liderazgo centrado en principios

M 31

Estilos – Liderazgo transaccional o transformador

M 32

Líderes introvertidos

M 33

Estilos – Modelo basado en los roles gerenciales

M 34

Estilos – Modelo de Goleman

M 35

Estilos – Modelo de las 4 miradas del líder

M 36

Estilos – Modelo de Ron Warren

M 37

Estilos – Modelo desarrollado por Deloitte

M 38

Estilos – Participativo o directivo

M 39

Estilos – Participativo o directivo–Contenido y proceso

M 40

Estilos – Percepción y valoración de jefes y colaboradores

M 41

Estilos – Teorías “X” e “Y” de McGregor

M 42

Liderazgo situacional – Autores

M 43

Liderazgo situacional – Ciclo de desarrollo y ciclo regresivo

M 44

Liderazgo situacional – Conceptos básicos

M 45

Liderazgo situacional – Habilidades del líder

M 46

Liderazgo situacional –Modelo de Blanchard

M 47

Liderazgo situacional – Modelo de Blanchard –

Observaciones

M 48

Liderazgo situacional – Relación con el grid de Blake y

Mouton

M 49

Cambio organizacional y liderazgo

M 50

Cambio organizacional y liderazgo – El proceso según Kotter

M 51

Coaching y liderazgo

M 52

Comunicación y liderazgo

M 53

Cultura organizacional y liderazgo

M 54

Empowerment y liderazgo

M 55

Gestión del compromiso y liderazgo

M 56

Gestión por objetivos (GxO) y liderazgo

M 57

Influencia y liderazgo

M 58

Motivación y liderazgo

M 59

Nuevas generaciones y liderazgo

M 60

Participación y liderazgo

M 61

Poder y liderazgo

M 62

Resistencia al cambio y liderazgo

M 63

Reuniones y liderazgo

M 64

Trabajo en equipo y liderazgo

M 65

Desarrollo del liderazgo – Aprendizaje en el trabajo

M 66

Desarrollo del liderazgo – Cambio personal

M 67

Desarrollo del liderazgo – Evaluación del aprendizaje

M 68

Desarrollo del liderazgo – Problemática de la capacitación

M 69

Desarrollo del liderazgo – Transferencia de la capacitación al trabajo

M 70

Cambio organizacional – Problemas habituales

M 71

Liderazgo gerencial – Comportamientos disfuncionales

M 72

Liderazgo gerencial – Problemas de los colaboradores

M 73

Patología del poder

Bibliografía

Apéndice

Santiago Lazzati
Matías Tailhade

Liderazgo gerencial

Módulos de Management



Buenos Aires - México - Montevideo - Santiago - España

Ediciones Granica

© 2019 by Ediciones Granica S.A.

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina

granica.ar@granicaeditor.com

atencionaempresas@granicaeditor.com

Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Calle Industria N° 82

Colonia Nextengo–Delegación Azcapotzalco

Ciudad de México–C.P. 02070 México

granica.mx@granicaeditor.com

Tel.: +52 (55) 5360-1010. Fax: +52 (55) 5360-1100

URUGUAY

granica.uy@granicaeditor.com

Tel: +59 (82) 413-6195 Fax: +59 (82) 413-3042

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com

Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com

Tel.: +34 (93) 635 4120

Lazzati, Santiago C. Liderazgo gerencial / Santiago C. Lazzati ;
Matías Tailhade. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos
Aires : Granica, 2019. Libro digital, EPUB Archivo Digital:
descarga y online ISBN 978-987-8358-04-8 1. Liderazgo. I.
Tailhade, Matías II. Título CDD 658.4092

Fecha de catalogación: Diciembre de 2019

Director de la colección: Santiago C. Lazzati

Diseño de tapa: Gustavo Wald

Conversión a EPub: Daniel Maldonado

www.granicaeditor.com

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-987-8358-04-8

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. Printed in Argentina

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en
todo o en parte, en cualquier forma.

Agradecimientos

De Santiago Lazzati

A Mario Vázquez, mi “amigo del alma” durante casi setenta años, desde que iniciamos juntos el secundario. También “mi jefe” durante veinte años. Un verdadero modelo de liderazgo participativo. Gracias a él una persona con mis características personales pudo desempeñarse plenamente en la organización donde trabajamos juntos durante tantos años.

De Matías Tailhade

A mi mujer Inés Galli, a mi hijo Pedro, a mis hermanos y a aquellos con los cuales comparto mis aventuras profesionales; de quienes aprendo todo.

Prólogo

Es un gran honor para mí escribir un breve comentario sobre uno de los tantos libros de Santiago Lazzati que han contribuido a la información y formación de todo aquel que ocupe algún rol protagónico en una organización.

Conozco a Santiago desde hace más de veinte años y he aprendido siempre algo en cada momento compartido.

Su manera profunda de participar en una conversación tiene el valor de lo arraigado de sus conceptos.

Aquel que ha tenido el privilegio de compartir momentos, charlas, conferencias, seminarios o libros ve siempre un absoluto correlato en todas sus participaciones.

Este libro profundiza los conceptos sobre liderazgo, quizás en los momentos en que más necesitados estamos de líderes.

Liderar es guiar, pero para hacerlo queda claro en este libro que líder no se nace, se hace. Y se hace con conceptos claros, hoy universalmente aceptados y magníficamente desarrollados en este libro.

Los conceptos sobre liderazgo y gerenciamiento son temas separados donde en uno está lo estratégico, lo blando, lo macro, y en el otro la gestión y sus múltiples complejidades, los que son desafiados por Santiago Lazzati en un punto de encuentro que llama liderazgo gerencial.

Quizás como médico entiendo el liderazgo como una mezcla

de arte y ciencia que mi profesión me ha inculcado, y veo reflejados en los distintos capítulos de este libro ambos componentes.

Muchas gracias, Santiago, por esta nueva entrega que te mantiene eternamente vigente.

Jorge Belardi

Presidente del ICBA

Instituto Cardiovascular de Buenos Aires

Prólogo

Ejercer el liderazgo ha sido siempre una tarea de mujeres y hombres valientes.

En un mundo siempre cambiante y complejo, es difícil elegir el camino correcto, y más difícil aún transformarse en aquel que diseña el camino de otros.

Escribir acerca del liderazgo es igualmente atrevido y desafiante.

En la época de la democratización de la información, de la disponibilidad infinita de contenidos, el rol del curador es cada vez más relevante. Precisamos quien nos ayude a seleccionar cuidadosamente entre lo principal y lo secundario, que busque lo no evidente, que genere conexiones, que compile con sentido, que nos ayude a optimizar el uso del tiempo, nuestro recurso más escaso.

Matías se apropió del término, y es el curador de años de conocimiento adquirido sobre liderazgo, ordenado y organizado con su impronta personal.

Curar contenidos significa aceptar la mirada de otros, ser empático, saber escuchar lo que otros dicen, valorar la contribución de cada uno, en un modelo verdaderamente colaborativo; aceptar la diversidad, ser humilde, compartir, saber comunicar, y generar buenas preguntas, antes que buenas respuestas. Curar contenidos implica adoptar una constante

vocación de aprendiz.

No es casual que estas características definan a Matías, y que definan su forma de ejercer roles de liderazgo en las organizaciones que tuvieron la fortuna de contarlos en sus equipos. Estas características, además, nos dan una idea del tema central de este libro: la empatía, la escucha, la colaboración, la diversidad, la humildad, la aceptación, el saber que no sabemos, la vocación de aprendiz, la constante búsqueda de preguntas, son todos conceptos que se asocian a una nueva forma de relacionamiento en las organizaciones que, a falta de mejor palabra, continuamos llamando liderazgo.

Dejemos que Matías, nuestro curador, nos lleve por un camino de nuevas preguntas que expandan nuestro conocimiento y nuestro deseo de seguir aprendiendo.

Ariel Urcola

Director de Educación Ejecutiva, Universidad de San Andrés
Socio de Prolaurum, firma de Executive Search &
Management Assesment

Introducción a la colección “Management en módulos”

Este libro es el séptimo de una colección de libros sobre management que se caracteriza por una estructura común que organiza los contenidos temáticos en módulos.

Un módulo es una unidad más bien pequeña, en general con una extensión de una a tres páginas, correspondiente a un aporte valioso que puede ser un concepto fundamental, un modelo, una metodología, una herramienta de análisis, una guía de acción, etc.; o bien una combinación de estos elementos. Cada uno de los módulos presenta un gráfico representativo del tema.

Obviamente, el tratamiento adecuado de cierto tema requiere una extensión superior al alcance que le damos a un módulo. Sin embargo, esto no es un impedimento porque, con un enfoque que va de lo general a lo particular, se arma un primer módulo de carácter abarcativo, y en módulos subalternos se avanza sobre los contenidos pertinentes. Por ejemplo, en el módulo ROLES DEL GERENTE Y LIDERAZGO se hace referencia a GERENCIAR GERENTES, que se trata en el módulo respectivo.

Además de las relaciones que van de lo general a lo particular, y viceversa, como la ejemplificada en el párrafo precedente, existen muchas otras relaciones de distinto tipo. Por ejemplo, entre el líder inspirador y el optimismo.

La estructura en módulos, unida a las múltiples conexiones

entre ellos, permite navegar en los contenidos conforme a la preferencia del lector. Por ejemplo, donde existe un esquema subyacente de género a especie, uno puede entrar por lo más general para ir profundizando a medida que lo necesita, o dirigirse directamente al aspecto específico que interesa en el momento; por otra parte, se puede recorrer las páginas echando una ojeada, para concentrarse en aquellos módulos que disparan la atención; o bien puede usarse el texto como si fuese un diccionario, buscando directamente el concepto; etcétera.

Hemos optado por no indicar la bibliografía correspondiente a cada módulo, porque esto hubiese sido una labor excesiva y de dudoso valor agregado, por la tremenda dispersión de referencias. Sin embargo, en ciertos módulos nos ha parecido oportuno citar aquella obra que constituye la fuente fundamental del tema tratado. Por otro lado, hacia el final de la obra incluimos una bibliografía general que indica los principales libros tomados en cuenta para desarrollar los módulos.

Pensamos que esta colección habrá de ser útil tanto en el ambiente académico (docentes, investigadores y alumnos) como en el empresario. Estamos convencidos de que su estructura es propicia para adquirir, reforzar, confirmar u ordenar conocimientos, de manera eficaz y eficiente.

Además, puede servir de base para que cualquier empresa encare un proyecto que creemos ofrece grandes beneficios: desarrollar un conjunto de módulos propios adecuados a los objetivos estratégicos, políticas y procedimientos de

la organización, que guíe sus actividades en materia de management y comportamiento humano. En este orden incluimos un apéndice titulado “Sistema de módulos del conocimiento”

Introducción

En esta obra sintetizamos el producto de un largo proceso de aprendizaje acerca del liderazgo gerencial, que desarrollamos a partir de diversas actividades: en el ejercicio de posiciones gerenciales, en la práctica de consultoría, en la observación de diferentes líderes, en la preparación para la enseñanza de la materia, en la lectura y en la investigación. Nos ha parecido adecuado organizar el texto en forma de módulos, al igual que hemos hecho con otros temas comprendidos en esta colección.

Agrupamos los módulos en siete secciones:

- Gerencia y liderazgo – Conceptos fundamentales.
- Atributos del líder.
- Estilos gerenciales / de liderazgo.
- Liderazgo situacional.
- Relación del liderazgo con otros aspectos de la organización.
- Desarrollo del liderazgo.
- Problemas en el ejercicio del liderazgo.

Dentro de cada sección los módulos siguen un orden alfabético, a fin de facilitar su acceso en forma puntual, en línea con la estructura del libro.

En la primera sección, en el módulo 3, definimos por un lado la gerencia y por otro lado el liderazgo; y observamos que solo una parte de la gerencia incluye el ejercicio del liderazgo y que solo una parte del liderazgo corresponde a la función

de un gerente; a la zona común la denominamos “liderazgo gerencial”. En el resto de la sección tratamos ciertos conceptos fundamentales inherentes al liderazgo gerencial.

En la segunda sección examinamos los atributos del líder. En el módulo 12 analizamos el espectro de las características personales y su relación con el liderazgo. Este módulo sirve de marco para encarar aspectos bastante abarcativos, como las competencias gerenciales (módulo 13), la inteligencia emocional (módulo 19), la personalidad (módulo 21) y los valores personales (módulo 23). En el resto de los módulos nos concentramos en aspectos más específicos: ciertos comportamientos positivos (módulo 14), la confiabilidad (módulo 15), la escucha (módulo 16), la influencia mediante el ejemplo (módulo 17), el carácter inspirador del líder (módulo 18), la combinación de humildad personal y voluntad profesional (el “nivel 5” del módulo 20) y la resiliencia (módulo 22).

En la tercera sección partimos de la distinción entre los conceptos de “estilo” y de “comportamientos” (módulo 25). El estilo es la inclinación general de la persona a comportarse de cierta manera, a repetir patrones de conducta, más allá de los condicionamientos situacionales. El comportamiento es puntual en una situación dada. Una persona puede ejercer cierto comportamiento a raíz de las circunstancias, sin que ello corresponda a su estilo; y puede tener un estilo definido, pero en diversas ocasiones adoptar distintos comportamientos que no responden a él. En la sección incluimos sendos módulos

para una serie de modelos de estilos gerenciales y de liderazgo, propuestos por distintos autores, incluido nuestro propio modelo, basado en los roles gerenciales (módulo 33). En el módulo 24 brindamos un análisis comparativo de la mayoría de estas propuestas metodológicas.

En la cuarta sección nos concentramos en el liderazgo situacional. En el módulo 44 establecemos los conceptos básicos. En el módulo 45 identificamos las habilidades del líder para ejercer debidamente el liderazgo situacional. En el módulo 42 hacemos referencia a ciertos autores pioneros. En el módulo 46 nos concentramos en el modelo desarrollado por Ken Blanchard, que ha sido ampliamente difundido. Sobre la base de este modelo, en el módulo 43 analizamos los ciclos de desarrollo y regresivo de la interacción entre el líder y el liderado. En el módulo 48 comparamos el modelo de Blanchard con el grid de Blake y Mouton, que presentamos en la tercera sección; y en el módulo 47 formulamos ciertas observaciones acerca del modelo de Blanchard.

Competencias, cambio y coaching En la quinta sección analizamos la relación entre el liderazgo y distintos aspectos de la organización: el cambio organizacional (módulos 49 y 50), el coaching (módulo 51), la comunicación (módulo 52), la cultura organizacional (módulo 53) el empowerment (módulo 54), la gestión del compromiso (módulo 55), la gestión por objetivos (módulo 56), el ejercicio de la influencia (módulo 57), la motivación (módulo 58), las nuevas generaciones (módulo 59),

la participación (módulo 60), el poder (módulo 61), la resistencia al cambio (módulo 62), las reuniones (módulo 63) y el trabajo en equipo (módulo 64).

En la sexta sección encaramos distintos factores que juegan en el desarrollo del liderazgo. En última instancia, el gran desafío es el cambio personal (módulo 66). Aquí hacemos referencia al libro *Competencias, cambio y coaching* de Lazzati, Tailhade y Castronovo (Ediciones Granica, 2015), en donde se tratan múltiples enfoques de tal proceso.

En la séptima sección observamos determinados problemas que aparecen en el ejercicio del liderazgo. En el módulo 70 comentamos problemas habituales que se presentan en la gestión del cambio -organizacional. En el módulo 71 informamos los resultados de una encuesta que realizamos acerca de comportamientos disfuncionales de los gerentes. En el módulo 72 analizamos problemas de los colaboradores. Y en el módulo 73 tratamos la patología del poder.

Índice de módulos

| | | |
|---|------------|---|
| Gerencia y liderazgo – Conceptos fundamentales | | |
| Página | Módulo (M) | |
| 26 | 01. | Código del liderazgo |
| 29 | 02. | Gerencia y liderazgo – Conceptos de Kotter |
| 31 | 03. | Gerencia y liderazgo – Liderazgo gerencial |
| 33 | 04. | Gerenciar gerentes / liderar líderes |
| 35 | 05. | Liderazgo de los colaboradores – Matriz de Kelley |
| 37 | 06. | Liderazgo femenino |
| 40 | 07. | Liderazgo gerencial |

| | | |
|---------------------|------------|--|
| | | – Funciones |
| 42 | 08. | Liderazgo gerencial – Modelo “idealista normativo” |
| 44 | 09. | Liderazgo gerencial – Niveles según Maxwell |
| 46 | 10. | Liderazgo gerencial en torno a la tarea de los colaboradores |
| 48 | 11. | Roles del gerente y liderazgo |
| Atributos del líder | | |
| Página | Módulo (M) | |
| 51 | 12. | Atributos del líder – Características personales |
| 54 | 13. | Atributos del líder – Competencias gerenciales |
| 56 | 14. | Atributos del líder– Comportamientos |

| | | |
|---------------------------------------|-----|---|
| | | positivos |
| 58 | 15. | Atributos del líder – Confiabilidad |
| 60 | 16. | Atributos del líder – Escucha |
| 62 | 17. | Atributos del líder – Influencia con el ejemplo |
| 63 | 18. | Atributos del líder – Inspirador |
| 65 | 19. | Atributos del líder – Inteligencia emocional |
| 67 | 20. | Atributos del líder – Nivel 5 |
| 68 | 21. | Atributos del líder – Personalidad |
| 74 | 22. | Atributos del líder – Resiliencia |
| 76 | 23. | Atributos del líder – Valores personales |
| Estilos gerenciales / de liderazgo | | |

| Página | Módulo (M) | |
|--------|------------|---|
| 78 | | 24. Estilos–Análisis comparativo de modelos |
| 83 | | 25. Estilos – Conceptos |
| 85 | | 26. Estilos – Dualidades según Kaplan y Kaiser |
| 88 | | 27. Estilos – Estrategias vs. orientación a la acción |
| 91 | | 28. Estilos – Grid de Blake y Mouton |
| 94 | | 29. Estilos – Liderazgo adaptativo |
| 97 | | 30. Estilos – Liderazgo centrado en principios |
| 99 | | 31. Estilos – Liderazgo transaccional o transformador |
| 100 | | 32. Estilos – Líderes introvertidos |

| | | |
|-----|-----|--|
| 103 | 33. | Estilos – Modelo basado en los roles gerenciales |
| 106 | 34. | Estilos – Modelo de Goleman |
| 108 | 35. | Estilos – Modelo de las 4 miradas del líder |
| 111 | 36. | Estilos – Modelo de Ron Warren |
| 114 | 37. | Estilos – Modelo desarrollado por Deloitte |
| 116 | 38. | Estilos – Participativo o directivo |
| 120 | 39. | Estilos – Participativo o directivo– Contenido y proceso |
| 122 | 40. | Estilos – Percepción y valoración de jefes y |

| | | |
|-----------------------|------------|---|
| | | colaboradores |
| 124 | 41. | Estilos – Teorías “X” e “Y” de McGregor |
| Liderazgo situacional | | |
| Página | Módulo (M) | |
| 126 | 42. | Liderazgo situacional – Autores |
| 128 | 43. | Liderazgo situacional – Ciclo de desarrollo y ciclo regresivo |
| 130 | 44. | Liderazgo situacional – Conceptos básicos |
| 132 | 45. | Liderazgo situacional – Habilidades del líder |
| 134 | 46. | Liderazgo situacional – Modelo de |

| | | |
|--|------------|--|
| | | Blanchard |
| 137 | 47. | Liderazgo situacional – Modelo de Blanchard– Observaciones |
| 140 | 48. | Liderazgo situacional – Relación con el grid de Blake y Mouton |
| Relación del liderazgo con otros aspectos de la organización | | |
| Página | Módulo (M) | |
| 142 | 49. | Cambio organizacional y liderazgo |
| 144 | 50. | Cambio organizacional y liderazgo – El proceso según Kotter |
| 146 | 51. | Coaching y |

| | | |
|-----|-----|------------------------------------|
| | | liderazgo |
| 149 | 52. | Comunicación y liderazgo |
| 150 | 53. | Cultura organizacional y liderazgo |
| 152 | 54. | Empowerment y liderazgo |
| 154 | 55. | Gestión del compromiso y liderazgo |
| 156 | 56. | Gestión por objetivos y liderazgo |
| 158 | 57. | Influencia y liderazgo |
| 161 | 58. | Motivación y liderazgo |
| 163 | 59. | Nuevas generaciones y liderazgo |
| 167 | 60. | Participación y liderazgo |

| | | |
|--------------------------|------------|---|
| 168 | 61. | Poder y liderazgo |
| 170 | 62. | Resistencia al cambio y liderazgo |
| 172 | 63. | Reuniones y liderazgo |
| 173 | 64. | Trabajo en equipo y liderazgo |
| Desarrollo del liderazgo | | |
| Página | Módulo (M) | |
| 174 | 65. | Desarrollo del liderazgo – Aprendizaje en el trabajo |
| 176 | 66. | Desarrollo del liderazgo – Cambio personal |
| 177 | 67. | Desarrollo del liderazgo – Evaluación del aprendizaje |
| 179 | 68. | Desarrollo del liderazgo – |

| | | |
|---|------------|--|
| | | Problemática de la capacitación |
| 182 | 69. | Desarrollo del liderazgo – Transferencia de la capacitación al trabajo |
| Problemas en el ejercicio del liderazgo | | |
| Página | Módulo (M) | |
| 184 | 70. | Cambio organizacional – Problemas habituales |
| 186 | 71. | Liderazgo gerencial – Comportamientos disfuncionales |
| 190 | 72. | Liderazgo gerencial – Problemas con los colaboradores |
| 192 | 73. | Patología del poder |
| Conceptos fundamentales | | |

| Página | Módulo (M) | |
|--------|------------|---|
| 24 | 01. | Alianzas estratégicas |
| 26 | 02. | Capacidad estratégica |
| 27 | 03. | Crisis y estrategia |
| 28 | 04. | Comptiendo por el futuro – Hamel y Prahalad |
| 30 | 05. | Cuestiones estratégicas claves |
| 32 | 06. | Definiciones estratégicas |
| 34 | 07. | Estrategia del océano azul |
| 36 | 08. | Estrategias genéricas según Porter |
| 38 | 09. | Enfoque de la estrategia – Reduccionismo |
| 41 | 10. | Gestión estratégica y gestión operativa |

| | |
|----|--|
| 43 | 11. Niveles de la estrategia |
| 44 | 12. Niveles – Estrategias sectoriales |
| 46 | 13. Núcleo estratégico |
| 47 | 14. Stakeholders – Creación de valor |
| 49 | 15. Tipos de empresa y sus estrategias |
| 51 | 16. Valor para el cliente |

Relación entre los módulos

Relación entre los módulos

Ordenamiento de los módulos

Los módulos están agrupados en siete grandes categorías:

1. Gerencia y liderazgo—Conceptos fundamentales.
2. Atributos del líder.
3. Estilos gerenciales / de liderazgo.
4. Liderazgo situacional.
5. Relación del liderazgo con otros aspectos de la organización.
6. Desarrollo del liderazgo.
7. Problemas en el ejercicio del liderazgo.

Dentro de cada categoría, los módulos están ordenados alfabéticamente. Todos ellos están numerados siguiendo el orden correlativo que resulta del ordenamiento indicado (Ref. Índice de módulos).

Para navegar en los módulos, el lector tiene dos caminos principales:

- Ubicar en el índice el o los módulos que le interesan, incursionar directamente en ellos, y luego dirigirse discrecionalmente a cualquier otro módulo, tomando en cuenta las referencias que se indican en el acápite siguiente.
- Sobre la base del índice, puede elaborar un plan de

navegación previo a incursionar en un módulo determinado. En este sentido, cabe tener en cuenta la secuencia de los módulos dentro de cada sección que figura en la introducción al libro, secuencia que es distinta del orden alfabético.

Referencia de un módulo a otro

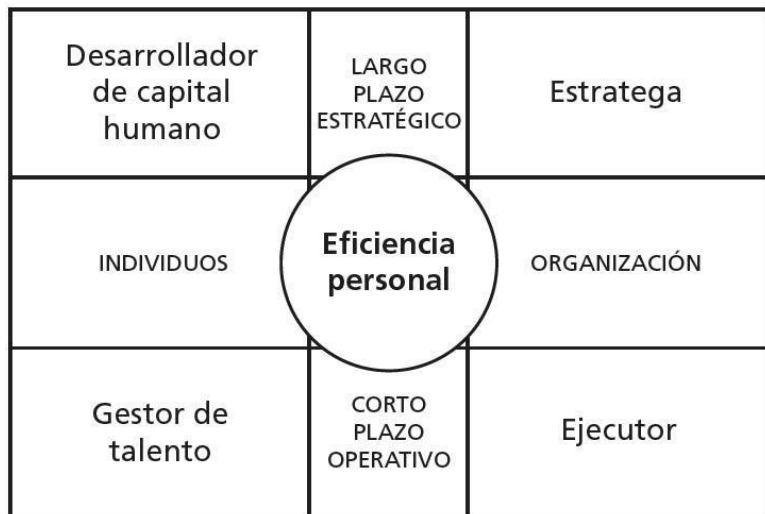
Entre ciertos módulos existe una relación de lo general a lo particular. En el módulo abarcativo, en el punto pertinente, se hace referencia al módulo específico correspondiente, colocando entre paréntesis el número del módulo específico. A su vez, en este, al inicio de su texto, se hace referencia al módulo abarcativo que lo antecede.

Además de las relaciones de lo general a lo particular, existen muchas otras conexiones. En estos casos también en el punto pertinente de un módulo se hace referencia al otro módulo conectado.

Liderazgo gerencial

| |
|------|
| M 01 |
|------|

Código del liderazgo



Dave Ulrich, Norm Smallwood y Kate Sweetman, en su libro *El código del nuevo líder*, de Harvard Business Press (LID, 2009), presentan un modelo matricial denominado “el código del liderazgo”, basado en dos ejes: el del tiempo y el de la atención.

El primero distingue el largo plazo estratégico del corto plazo operativo. El segundo distingue la organización y sus capacidades de las personas y sus habilidades. Del cruce de estos dos ejes se desprenden cuatro campos del “nuevo líder”:

1. Estratega, correspondiente al largo plazo y la organización.
2. Ejecutor, correspondiente al corto plazo y la organización.
3. Gestión de talento, correspondiente al corto plazo y a los individuos.
4. Desarrollador del capital humano, correspondiente al largo plazo y a los individuos.

En el centro del modelo se ubica un quinto campo: la eficiencia personal.

Para cada uno de dichos campos el modelo establece sendas reglas:

1. Crear una visión de futuro. ([M 18](#))
2. Hacer que las cosas sucedan.
3. Gestionar el talento.
4. Desarrollar la siguiente generación de talento.
5. Invertir en usted mismo

El libro incluye ciertas observaciones valiosas:

- Todo líder debe destacarse en eficiencia personal y poseer, al menos, una fortaleza sobresaliente. Además, debe tener, como mínimo, una puntuación media en las características de liderazgo que tiene menos desarrolladas. Cuanto más arriba esté un líder dentro de la organización, más necesario será que sobresalga en más de una de las cuatro áreas del código.

- Un requisito para ser un líder eficaz es ayudar a otros a liderar.

- El liderazgo consta de dos partes: una es el código de liderazgo y la otra son los factores diferenciadores. El código

representa entre el 60% y el 70% de los elementos que hacen que un líder sea eficaz. Los elementos diferenciadores pueden variar dependiendo de la estrategia y la visión de la empresa, así como de los requisitos de cada puesto.

El Capítulo 1 del libro citado comprende los conceptos indicados precedentemente. Los cinco capítulos siguientes (del 2 al 6) desarrollan respectivamente cada una de las cinco reglas señaladas más arriba. El último capítulo (el 7) incursiona en cómo garantizar mejores líderes y un mejor liderazgo; este capítulo trata principalmente temas de la gestión de los recursos humanos aplicada al liderazgo: el modelo de competencias, la evaluación, la capacitación y desarrollo, la retribución, etc.

En el módulo ROLES DEL GERENTE Y LIDERAZGO ([M11](#)) señalamos tres roles gerenciales en la conducción de su área de responsabilidad: administrador, arquitecto y humano. A su vez, con respecto al arquitecto cabe hacer la distinción entre la función de “estratega”, correspondiente a la gestión estratégica (pensamiento, planeamiento e implementación), y la función de “diseñador”, que comprende el diseño de la estructura y el desarrollo de sistemas. Ahora bien, cabe conciliar este modelo de roles con el código del liderazgo de la siguiente manera:

| roles gerenciales | código del liderazgo |
|------------------------|----------------------|
| Administrador | Ejecutor |
| Arquitecto – Diseñador | Ejecutor |
| Arquitecto – Estratega | Estratega |

| | |
|------------|---|
| Rol humano | Gestor del talento y desarrollador del capital humano |
|------------|---|

En dicho módulo señalamos que el gerente, además de conducir el área de responsabilidad a su cargo, debe contribuir a su desarrollo personal. Este concepto está en línea con el quinto campo del código del líder: la eficiencia personal.

La primera de las observaciones indicada más arriba acerca del código del líder (todo líder debe poseer al menos una fortaleza, etcétera) concuerda con lo que sostenemos en los dos últimos párrafos del módulo ATRIBUTOS DEL LÍDER – COMPETENCIAS GERENCIALES ([M 13](#)). La segunda de dichas observaciones (un requisito para ser un líder eficaz es ayudar a otros a liderar) concuerda con lo que decimos en el módulo GERENCIAR GERENTES / LIDERAR LÍDERES ([M 04](#)).

Hemos ubicado este módulo dentro de los conceptos fundamentales acerca de la gerencia y el liderazgo, porque brinda un panorama de las funciones pertinentes. Asimismo, su marco conceptual sirve de plataforma para identificar estilos gerenciales o de liderazgo, en el sentido de que al gerente o líder le cabe tener mayor o menor inclinación por cada una de las funciones comprendidas en el modelo. Al respecto nos remitimos al módulo ESTILOS – ANÁLISIS COMPARATIVO DE MODELOS ([M 24](#)). De la comparación de ambos módulos surge que los campos 1 (Estrategia) y 2 (Ejecutor) tienen

correlación con la dimensión estratégica u operativa del citado análisis, en tanto que los campos 3 (Gestión del talento) y 4 (Desarrollador del capital humano) pertenecen al sistema social correspondiente a la dimensión sistema social o técnico.

M 02

Gerencia y liderazgo

– Conceptos de Kotter

| "LIDERAZGO" | "GERENCIA" |
|------------------|--------------------------------|
| Señalar el rumbo | Planificar y presupuestar |
| Alinear gente | Organizar y nombrar personal |
| Motivar gente | Controlar y resolver problemas |

John P. Kotter, en su libro *La verdadera labor de un líder* (Norma, 1999), y en línea con lo dicho en obras anteriores, sostiene que gerencia y liderazgo son cosas distintas. Seguidamente transcribimos dos párrafos ilustrativos del Capítulo 3 de esa obra:

Hablo de liderazgo como desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan

realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Lo anterior contrasta con gerencia, que significa mantener funcionando el sistema existente, planeando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura ([M 53](#)). Es suave y cálido. La gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas. Es más dura y más fría.

No se trata de que lo que llamamos liderazgo sea bueno y lo que llamamos gerencia sea malo. Simplemente son dos cosas distintas que sirven para cosas distintas. El propósito fundamental de la gerencia es mantener funcionando el sistema existente. El propósito fundamental del liderazgo es producir un cambio útil, especialmente no cuantitativo.

A continuación haremos referencia a tres secciones del capítulo citado, donde Kotter analiza la distinción señalada.

1. Señalar un rumbo [LIDERAZGO] contra planear y presupuestar [GERENCIA]. Puesto que la función del liderazgo es producir cambio, señalar el rumbo de ese cambio es fundamental para liderar. Establecer el rumbo no es nunca lo mismo que planear, o incluso que planear a largo plazo, aunque frecuentemente la gente los confunda. La planeación es un proceso de gerencia, deductivo por naturaleza, destinado a producir resultados en un orden determinado, no cambio. Señalar un rumbo es algo más inductivo.

2. Alinear gente [LIDERAZGO] contra organizar y nombrar personal [GERENCIA]. Cuando los gerentes “organizan”,

lo hacen para establecer sistemas capaces de poner en práctica un plan tan precisa y eficazmente como sea posible. Esto, generalmente, requiere tomar una serie de decisiones potencialmente complejas. (...) Tales decisiones se parecen mucho a las de un arquitecto. Se trata de encajar en un determinado contexto. (...)

Alinear gente es diferente. Es más un desafío comunicativo que un problema de diseño.

3. Motivar gente ([M 58](#)) [LIDERAZGO] contra controlar y resolver problemas [GERENCIA].

Por cuanto el cambio es la función del liderazgo, ser capaz de producir un desempeño altamente motivado es importante para entendérselas con las inevitables barreras que surgen frente al cambio ([M 62](#)). (...)

Conforme a la lógica de la gerencia, los mecanismos de control comparan el desempeño sistemático con el plan y actúan cuando se detecta una desviación.

Otros autores, como Warren Bennis, proponen la misma distinción.

En nuestra opinión, Kotter, en su afán por resaltar el liderazgo, lo separa totalmente de la gerencia, limitando artificialmente el alcance de esta. Concibe una gerencia “con minúscula”. Creemos que la gerencia bien entendida, “con mayúscula”, comprende el liderazgo gerencial. Compartimos la caracterización y la valoración del liderazgo que propugna Kotter, pero no estamos de acuerdo con su definición acotada de la gerencia. Nuestro

enfoque está completamente en línea con lo que sostiene Henry Mintzberg en su excelente libro Directivos, no MBAs (Deusto, 2005): se ha puesto de moda distinguir dirección y liderazgo. Se supone que el liderazgo es algo más grande, más importante. Rechazo dicha distinción, simplemente porque los directivos tienen que liderar y los líderes tienen que dirigir. La dirección sin liderazgo es estéril; el liderazgo sin dirección está desconectado y fomenta la fatuidad. Cabe aclarar que la traducción del texto de Mintzberg emplea la palabra “dirección” como sinónimo de “gerencia” (management). Con la separación que hace Kotter sería razonable sostener que determinada persona puede ser un buen gerente a pesar de ser un mal líder. En cambio, si se parte del concepto de liderazgo gerencial, un mal líder estaría lejos de ser un buen gerente.

M 03

Gerencia y liderazgo – Liderazgo gerencial



Convencionalmente, utilizamos el término “gerente” en un sentido bien amplio: quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto, y que, para ejercer su responsabilidad, también tiene personas a su cargo; vale decir que es responsable del desempeño de su gente. El concepto abarca

al dueño que conduce su negocio, al gerente general de una empresa, a los gerentes funcionales o divisionales, al jefe de un sector, al encargado de un proyecto, etcétera.

En sustancia, dicho concepto equivale al de “jefe”. Algunas personas prefieren no usar esta palabra porque le asignan una connotación negativa. Sin embargo, la figura del jefe es a la vez una necesidad y una realidad de las organizaciones. Por su función, la persona que ejerce como jefe dispone de cierta autoridad sobre el resto de los miembros asignados a su área de responsabilidad, que por ello se denominan “colaboradores” o “subordinados”.

Eso significa que el jefe tiene la última palabra en las decisiones que le competen, cualquiera sea la manera de tomarlas (participativa, directiva, entre otras -[M 60](#)-). En correlación con su autoridad, el jefe es responsable frente a sus superiores de las actividades y resultados de las personas que conduce; tiene lo que en inglés se llama *accountability*. Su jerarquía se exterioriza también a través de otros elementos, como recursos disponibles, símbolos de status, formas de trato, etcétera.

Sin embargo, es válido extender el concepto de gerente a las personas que reúnen las características siguientes (aunque no tengan gente a su cargo):

- Administran recursos financieros, físicos o intangibles importantes.
- Para cumplir su función deben ejercer influencia significativa sobre otros miembros de la organización.

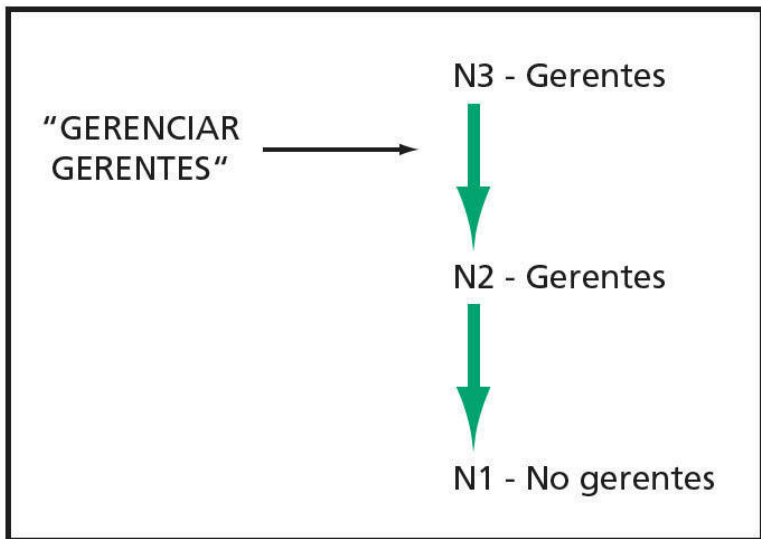
Por otra parte, “liderazgo” es el proceso por el cual una persona influye ([M 57](#)) en otras para que se encaminen hacia el logro de objetivos comunes. El liderazgo depende de los atributos del líder ([M 12](#)), pero su ejercicio implica una relación entre el líder y el liderado, la cual depende también de la predisposición del liderado y de las condiciones de la situación. Si no media tal relación de influencia, no hay liderazgo.

El buen gerente debe ejercer un adecuado liderazgo sobre sus colaboradores. Pero el liderazgo no se circunscribe a esta relación. Bien puede ser a la inversa: que los colaboradores influyan sobre el jefe. Además, existe el liderazgo entre pares o en cualquier otro tipo de relación dentro de la organización, así como en muchos otros ambientes: la familia, el grupo de amigos o colegas, el deporte, etcétera.

Asimismo, hay funciones gerenciales que per se no implican liderazgo; por ejemplo, controlar los resultados del sector a cargo sobre la base de un informe escrito.

De lo antedicho surge que entre gerencia y liderazgo existe una suerte de solapamiento parcial que refleja el gráfico presentado al inicio: una parte de la gerencia requiere el ejercicio del liderazgo y una parte del liderazgo es ejercida por gerentes. A la zona en común la denominamos “liderazgo gerencial”.

Gerenciar gerentes – Liderar líderes



En el módulo GERENCIA Y LIDERAZGO–LIDERAZGO GERENCIAL ([M03](#)) sentamos nuestra definición de “gerente”, en sentido amplio, y expusimos nuestro punto de vista acerca de la relación entre gerencia y liderazgo, lo cual dio lugar al concepto de “liderazgo gerencial”. En este módulo trataremos lo que se ha dado en llamar “gerenciar gerentes”. Pero, en el marco del liderazgo gerencial establecido, la idea de gerenciar gerentes también podría denominarse “liderar líderes”.

En una organización podemos identificar al menos tres niveles (N) gerenciales (salvo casos de solo dos niveles, generalmente empresas pequeñas), contando de abajo hacia arriba:

N1 – No gerentes

N2 – Gerentes a cargo de los N1

N3 – Gerentes a cargo de los N2

Por encima de los N3 puede haber otros niveles superiores (N4, N5, etc.). En tal caso, lo que se indica a continuación para los N3 es igualmente aplicable a dichos niveles superiores.

En la estructura señalada, los N3 deben cumplir una función que no tienen los N2: “gerenciar gerentes”, que consiste en monitorear cómo los N2 ejercen la conducción de los N1 y contribuir al desarrollo de los N2 en este aspecto (rol humano). Esta función, fundamental en materia de liderazgo, suele ser muy importante, por su influencia sobre la productividad y la motivación de los N1, habida cuenta de las limitaciones que es habitual observar en una proporción mayor o menor de los N2, en cuanto a la conducción de su gente. Sin embargo, en muchas organizaciones el ejercicio de dicha función deja bastante que desear, lo cual repercute negativamente en cascada. Todo ello implica la conveniencia de desarrollar la competencia de gerenciar gerentes.

La función de gerenciar gerentes requiere que el N3 incurra en cómo el N2 se comporta con sus colaboradores del N1. Esta incursión tiene su complejidad y dificultades. En general, al N3 le cuesta más percibir dicho comportamiento que el

producto que le entrega el N2. Y, aunque disponga de cierta información, esta puede provenir de procesos informales que luego es problemático manejar abiertamente. Además, no es extraño que gerentes del N3 sientan mayor interés por el producto “para arriba” del N2, que le repercute directamente y en el corto plazo, que por la relación humana entre el N2 y el N1. En esta relación, los que “la saben” enseguida y los más afectados son los propios miembros del N1.

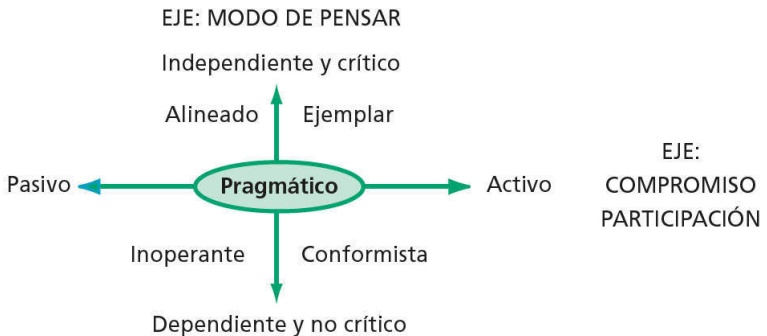
El gerenciar gerentes demanda actitud proactiva, fuerte dedicación y competencias especiales, lo cual no es tan común encontrar. El sistema de evaluación de desempeño denominado “Feedback 360°” puede ser de gran ayuda en esta tarea.

Otro aspecto importante de gerenciar gerentes es una dimensión adicional en cuanto al trabajo en equipo ([M 64](#)). El N3 tiene la responsabilidad no solo de desarrollar lo “intragrupal” de su gente del N2, sino que también tiene que cuidar lo “intergrupal” entre los del N1. Habitualmente, existe correlación entre el grado de trabajo en equipo intragrupal de un nivel y el grado en lo intergrupal del nivel siguiente para abajo. Por ejemplo, el conflicto entre dos miembros de N2 acostumbra tener efectos negativos sobre las relaciones entre los respectivos colaboradores de N1.

Liderazgo de los colaboradores

– Matriz de Kelley

ESTILOS DEL COLABORADOR



Gran parte de los textos, las conversaciones y la capacitación está dirigida al líder, incluyendo al liderazgo gerencial; o sea al liderazgo del gerente con sus colaboradores. Pero ¿qué pasa con el liderazgo que el colaborador puede o debe ejercer con su gerente? Este tema es tratado por Robert Kelley en su libro *Líderes y seguidores – Cooperación mutua en beneficio de la empresa* (McGraw-Hill, 1993), que destaca lo siguiente:

- Los líderes contribuyen, como promedio, no más de un 20% al éxito de la mayoría de las organizaciones.
- Los seguidores son cruciales para el 80% restante.

- La mayoría de la gente pasa más tiempo trabajando como seguidor que como líder.
- Si bien Kelley habla de líderes y seguidores, en sustancia se está refiriendo al liderazgo de los gerentes y de los colaboradores, respectivamente.

En cuanto al liderazgo de los colaboradores, Kelley señala dos dimensiones o ejes fundamentales: el modo de pensar y el modo de actuar. Respecto del modo de pensar distingue el independiente y crítico del dependiente y no crítico. Respecto del modo de actuar, que se refiere al compromiso ([M 55](#)) y la participación, distingue el activo del pasivo. Dichos ejes y sus respectivas distinciones dan lugar a un modelo matricial que comprende cuatro prototipos de estilos del colaborador:

- Ejemplar – Independiente y crítico y activo.
- Conformista – Activo pero dependiente y no crítico.
- Alienado – Independiente y crítico pero pasivo.
- Inoperante – Dependiente y no crítico, y encima pasivo.

El rótulo de “inoperante” lo elegimos nosotros. Kelley lo titula “pasivo”, empleando la misma palabra tanto para identificar una de las dos alternativas del eje del modo de actuar como para denominar el estilo que corresponde a uno de los cuatro cuadrantes del modelo. Nosotros hemos preferido evitar el empleo de una misma palabra para significar dos conceptos distintos.

El gráfico inicial refleja los estilos del colaborador en línea con lo indicado en los párrafos precedentes. Kelley agrega un

quinto estilo, el pragmático, que tiene un poco de los otros cuatro estilos.

En el resto del libro Kelley analiza los comportamientos de cada uno de los cinco estilos, así como también sus causas y consecuencias.

| |
|------|
| M 06 |
|------|

Liderazgo femenino

¿ + Ó = Ó - ?

El desarrollo de la temática referida a liderazgo femenino ronda en torno a cuatro ejes: porcentaje de mujeres en puestos jerárquicos, diferencias salariales entre mujeres y hombres, equilibrio entre vida personal y profesional, y el liderazgo femenino en sí. En este módulo desarrollaremos el último eje.

Los estilos de liderazgo ([M 25](#)) y las competencias desplegadas difieren entre hombres y mujeres. Hay ciertas competencias que por lo general las mujeres tienen más desarrolladas, otras que los hombres suelen desplegar con mayor facilidad y otras en las cuales no hay diferencias entre los dos géneros.

Un trabajo de McKinsey (McKinsey survey and análisis 2008. The Leadership Style of Women and Men, Alice H. Eagly and Mary C. Johannesen-Schmidt, 2001) demuestra lo anterior:

| | |
|-----------|-------------|
| Desempeño | Competencia |
|-----------|-------------|

| | |
|---|---|
| Se destacan las mujeres | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de otros • Reconocimiento • Role modeling |
| Las mujeres se destacan, por poco | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo inspirador (M 18) • Liderazgo participativo (M 38) |
| No hay diferencia entre mujeres y hombres | <ul style="list-style-type: none"> • Estimulación intelectual • Comunicación eficiente |
| Se destacan los hombres | <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Control • Acciones correctivas |

En su libro *Re-imagina*, Tom Peters (Pearson Educación, 2015), destaca que el mundo laboral está siendo más propicio para las mujeres que para los hombres. En 1996, ya había 8,4 millones de mujeres y 6,7 millones de hombres en las universidades norteamericanas; en 2007, esa disparidad aumentó a 9,2 millones de mujeres contra 6,9 millones de hombres. Además, a diferencia de los hombres, la mayor parte de las mujeres permanecen y terminan lo que empezaron.

De algún modo, el autor hace una cierta advertencia a los hombres, declarando que el mundo laboral anteriormente era más propicio para que ellos tuvieran éxito, pero señala que el mundo laboral actual y el que se viene es más propicio para las mujeres. El mundo laboral, según el autor:

| | |
|-----|-----------|
| Era | Es y será |
|-----|-----------|

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Competencia | Cooperación |
| Reglas | Relaciones |
| Unitarea | Multitarea |
| Dar órdenes | Hacer preguntas |
| Reivindicaciones rígidas | Señales sutiles |
| Del “Sí, señor” | Al “Gracias” |
| Conquista | Comunicación |
| Management | Empowerment (M 54) |
| Mando y control | Conexión y zalamería |
| Información: “necesidad de saber” | Información: “deseo de compartir” |
| Mujeres en funciones de “apoyo” | Mujeres en puestos de ventas |

Con relación al liderazgo femenino, aquellas mujeres que ocupan cargos gerenciales y directivos suelen tener que liderar en organizaciones donde prevalecen líderes masculinos. Por ende, no solo deben liderar en culturas ([M 53](#)) con estilos masculinos, sino que muchas veces tienen que liderar a hombres.

Dado que las mujeres tienen que liderar en un mundo en el que predominan los hombres y por ende los comportamientos de tipo masculino, suele suceder que aquellas con cargos gerenciales o directivos se ven en la obligación de adquirir comportamientos más propios de los hombres. Esto podría no significar un

problema. Sin embargo, la dificultad surge cuando:

1. Se pierden los comportamientos más propios del género femenino.
2. Los comportamientos masculinos adquiridos, por no ser naturales, se exageran.

Es bastante común encontrar mujeres que en su liderazgo terminan perdiendo empatía: se vuelven demasiado rígidas, algo agresivas y poco flexibles. Hay muchos ejemplos en los ámbitos político y económico que dan cuenta de este suceso.

El liderazgo femenino es clave en el desarrollo de las organizaciones por distintos motivos, pero fundamentalmente por tres:

- Enriquece los análisis: ellas utilizan su cerebro de una manera diferente.
- Favorece la diversidad: ven las cosas de una manera distinta a la de los hombres y esto suele enriquecer los debates, complementar los planes, etc.
- Promueven comportamientos que los hombres no: favorecen la escucha ([M 16](#)), la comprensión, la empatía, el equilibrio de vida personal y trabajo, etc.

Liderazgo gerencial – Funciones

| Fuente | Campos | |
|---|---|--|
| Desarrollo de ideas | Influencia interpersonal | |
| Kouzes y Posner | <ul style="list-style-type: none"> • Desafiar al proceso • Inspirar una visión compartida – Imaginar un futuro... | <ul style="list-style-type: none"> • Inspirar una visión compartida – Reunir a otros... • Habilitar a otros para actuar • Servir de modelo • Brindar aliento |
| Kotter | <ul style="list-style-type: none"> • Señalar un rumbo | <ul style="list-style-type: none"> • Alinear y motivar |
| Roles gerenciales (principalmente) (M 11) | <ul style="list-style-type: none"> • Arquitecto | <ul style="list-style-type: none"> • Humano |

Este tema de las funciones del liderazgo gerencial ha sido tratado en abundancia y por muchísimos autores. En este módulo nos ha parecido oportuno hacer referencia a una de las obras que consideramos más valiosas al respecto: El desafío del liderazgo, de Jim Kouzes y Barry Posner (Ediciones Granica, 1997).

A continuación transcribimos el cuadro que figura en el Capítulo 1 de dicho libro:

| | |
|--|---|
| Diez compromisos del liderazgo | |
| Prácticas | Compromisos |
| Desafiar el proceso | Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar. |
| Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. | |
| Inspirar una visión compartida (M 18) | Imaginar un futuro edificante y ennobecedor. |
| Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños. | |
| Habilitar a otros para actuar | Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza (M 15). |
| Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el | |

| | |
|--|--|
| desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo. | |
| Servir de modelo | Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos. |
| Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso (M 55). | |
| Brindar aliento | Reconocer las contribuciones (M 10) individuales al éxito de cualquier proyecto. |
| Celebrar los logros del equipo en forma regular. | |

Dichos compromisos se pueden agrupar en dos grandes campos:

I. El desarrollo de las ideas, que incluye los tres primeros compromisos.

II. El ejercicio de la influencia interpersonal ([M 57](#)), que comprende el resto de los compromisos.

Si partimos del enunciado de John P. Kotter que figura en el cuadro inicial del módulo GERENCIA Y LIDERAZGO ([M 02](#)) – CONCEPTOS DE KOTTER, podemos establecer la siguiente distinción, similar a la propuesta en el párrafo precedente:

I. Señalar el rumbo.

II. Alinear y motivar a la gente ([M 58](#)).

Asimismo, si tomamos la relación entre los roles gerenciales y el liderazgo indicado al final del módulo ROLES DEL GERENTE Y LIDERAZGO ([M 11](#)), y dado que los roles de operador y administrador afectan el liderazgo en menor grado, en línea con los párrafos anteriores nos queda:

I. Rol de arquitecto.

II. Rol humano.

En síntesis, las tres fuentes (Kouzes y Posner; Kotter, y el modelo de roles gerenciales) concuerdan acerca de las dos grandes funciones del liderazgo gerencial.

M 08

Liderazgo gerencial – Modelo “idealista-normativo”

Concentración en los procesos humanos

Desprecio por la motivación extrínseca

Falta de enfoque situacional

La obra de Peter Senge *La quinta disciplina* (Ediciones Granica, 1992) ha sido un hito fundamental en el desarrollo de conceptos y técnicas en materia de organización ideal y el liderazgo consecuente. Senge destacó cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo, cuya aplicación da lugar a la “organización inteligente”. Y propuso un estilo de liderazgo conducente a tal tipo de organización, muy distinto al del líder tradicional: “personas especiales que marcan el rumbo,

toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas” (especie de héroes). En este orden, enfatizó tres roles del “nuevo líder”: diseñador, mayordomo y maestro.

Dicha obra generó una fuerte corriente de pensamiento que tuvo importantes seguidores. Compartimos la idea de que la propuesta apunta claramente a formar mejores organizaciones y a un liderazgo más enriquecedor. Pero, sin negar su valor, pensamos que tiene limitaciones:

A. La propuesta enfatiza la importancia de los comportamientos personales y de las relaciones interpersonales (comunicación abierta, trabajo en equipo ([M 52](#)), etcétera), por oposición a emprendimientos de cambio organizacional ([M 49](#)) que fundamentalmente intervienen en la estrategia, la estructura y los sistemas (trilogía que denominamos “arquitectura”). Estamos completamente de acuerdo con el énfasis en los procesos humanos. Pero no con inclinar la balanza hacia el otro extremo; esto es, que la palanca de cambio radica más en dichos procesos que en la arquitectura. Nos parece más adecuado un enfoque sistémico que presta atención tanto a la arquitectura como a los procesos humanos y a su mutua relación circular. La exageración de la importancia relativa de los procesos humanos como disparador del cambio organizacional representa un modelo no sistémico, valga la paradoja, habida cuenta del pensamiento sistémico tan bien descrito por Senge.

B. Desde el punto de vista de la motivación ([M 58](#)), Senge apela principalmente a la intrínseca: la atracción de la tarea, el

aprendizaje inherente a la tarea, la satisfacción de las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización, etcétera. En su obra hay muy poca referencia a la motivación extrínseca. Por ejemplo, no trata mayormente el sistema de recompensas como factor de cambio en el comportamiento humano. Por más que se exalte la relevancia de la motivación intrínseca, en el mundo actual no puede negarse la influencia de la motivación extrínseca. Esto se relaciona con el enfoque sistémico indicado en A.

C. A la teoría sengeiana le faltan consideraciones de carácter situacional ([M 44](#)), del tipo de: si la situación es tal, conviene proceder de cierta manera, pero en condiciones distintas es preferible optar por otros caminos. Por ejemplo, ¿qué hacer cuando la conducción es muy autoritaria (no hay posibilidad de cambiarla) y además para sobrevivir es inevitable reducir personal en un 30% durante los próximos 3 meses? Seguramente que las recomendaciones de Senge pueden ayudar a encontrar soluciones apropiadas. Pero también es probable que tales soluciones se alejen de la filosofía sengeiana. El management y la consultoría gerencial, al igual que la política, conforman el arte de lo posible.

D. Algunos discípulos de Senge han concentrado su propuesta en lo siguiente:

I. Actividades educativas ([M 68](#)) (incluyendo el coaching) orientadas al cambio individual y grupal.

II. Este cambio enriquece los procesos humanos en la organización.

III. Tal enriquecimiento redundará en una mejora de toda la organización y de su desempeño.

Encontramos apropiado este abordaje, siempre y cuando no se pierdan de vista ciertas observaciones:

- Tal abordaje configura una parte de todas las intervenciones que habitualmente son necesarias para lograr efectivamente un cambio organizacional significativo. Este concepto responde a lo dicho en A, con respecto a la necesidad de un enfoque sistémico del cambio organizacional.

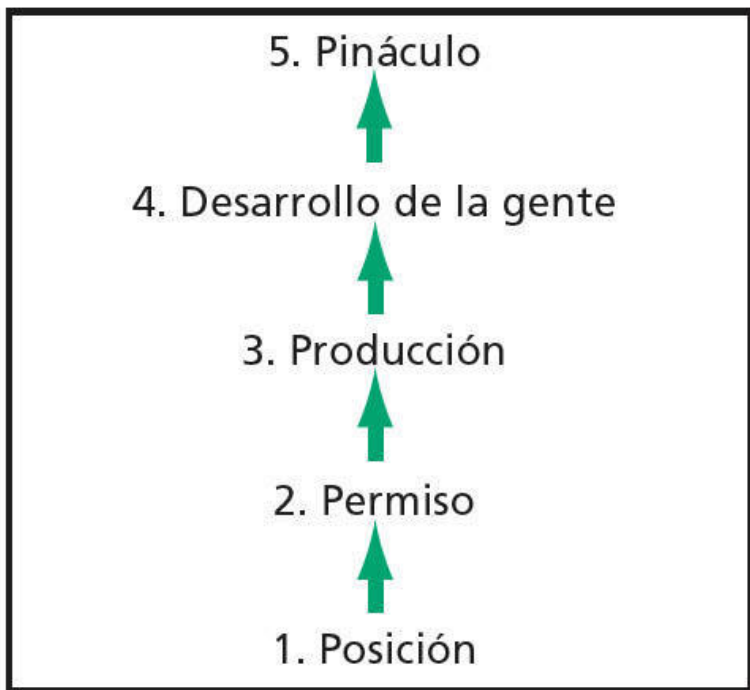
- Un replanteo individual positivo para la persona en sí, no necesariamente es aprovechado por la organización. Puede ocurrir, y ha ocurrido, que el retorno entusiasta del individuo se enfrenta con una cultura ([M 53](#)) antagónica que él no puede modificar; y entonces aumenta su frustración, amén del riesgo de conflictos que le son desfavorables. Hemos tenido la oportunidad de observar este fenómeno en diversas organizaciones que se embarcaron en proyectos de tipo I-II-III.

Los comentarios hechos en A a D no entrañan en absoluto un rechazo del modelo de Senge y sus discípulos. Sin embargo, en nuestra opinión, es demasiado normativo: se concentra en el “debería ser”, sin tomar en cuenta debidamente los factores situacionales; y a la vez es demasiado idealista, al pretender un prototipo de organización que puede ser inalcanzable, debido justamente a los factores situacionales. Por ello nos inclinamos a llamarlo modelo “idealista-normativo”, que en determinadas circunstancias puede resultar rígido en detrimento

de un liderazgo eficaz.

M 09

Liderazgo gerencial – Niveles según Maxwell



John C. Maxwell, en su libro *How succesful people lead* (Cómo lidera la gente exitosa; Center Street, 2013), señala cinco

niveles de liderazgo en función de cuál es el factor fundamental que lo genera, yendo de lo más básico (nivel 1) a lo más elevado (nivel 5).

En el nivel 1, titulado “posición” (position), la gente sigue al líder porque tiene la obligación de hacerlo. La influencia ([M57](#)) proviene de la condición de jefe del líder. Esto de por sí no tiene nada de malo, pero implica una limitación importante en cuanto a su alcance: los colaboradores responden dentro del marco de autoridad formal del jefe. En especial, este nivel presenta dificultades para liderar voluntarios, gente joven o de alta educación. Y se apoya mucho en la motivación extrínseca de los liderados.

En el nivel 2, titulado “permiso” (permission), la gente sigue al líder porque quiere. Se basa en la buena relación entre el líder y sus liderados, debido al buen trato que este tiene con ellos. El líder conoce a sus colaboradores y estos conocen al líder. Entonces, el clima resulta muy positivo. El citado autor sostiene: “Usted puede gustar de la gente sin liderarla, pero usted no puede liderarla debidamente si no gusta de ella. De esto se trata el nivel 2”. Este nivel facilita la motivación intrínseca de los liderados y depende de la inteligencia emocional del líder, especialmente de su capacidad social.

En el nivel 3, titulado “producción” (production), la gente sigue al líder por lo que él ha hecho para la organización. Se basa en la capacidad del líder de tomar decisiones y de lograr resultados. Aquí juega positivamente un adecuado ejercicio de

los roles de administrador y de arquitecto ([M 11](#)).

En el nivel 4, titulado “desarrollo de la gente” (people development), esta sigue al líder por lo que él ha hecho por ella. El líder invierte en el desarrollo de sus colaboradores; así estos, a su vez, se vuelven líderes por derecho propio. Se destacan dos aspectos: alto grado de trabajo en equipo ([M 64](#)) e incremento en el desempeño del grupo. En este nivel es relevante el ejercicio del rol humano, dentro del modelo de roles gerenciales. Además, tiene bastante en común con el estilo 9.9 del grid de Blake y Mouton.

El nivel 5, titulado “pináculo” (pinnacle), la gente sigue al líder por lo que él es y representa. Se trata del nivel más alto y más difícil de lograr. En tanto la mayoría de las personas pueden aprender para escalar los niveles de 1 a 4, el nivel 5 requiere no solo esfuerzo, habilidades e intencionalidad, sino también un elevado grado de talento. Solo personas dotadas naturalmente pueden llegar a este nivel. Un rol fundamental de los líderes de nivel 5 es desarrollar gente para que sean líderes de nivel 4, que es una de las tareas más dificultosas del liderazgo. Esto significa la aplicación de la propuesta de “gerenciar gerentes” ([M 04](#)) en su más alto nivel.

El modelo descrito incluye diez conceptos destacables:

1. Usted puede ascender al nivel siguiente pero nunca dejar atrás el nivel previo (o sea que los niveles son acumulativos).
2. Usted no está en el mismo nivel con todas las personas (esto se relaciona con el liderazgo situacional).

3. Cuanto más alto suba, más fácil es liderar a otros.

4. Cuanto más alto suba, más tiempo y compromiso se requiere para ganar el nivel.

5. Se asciende despacio, pero se puede caer rápido.

6. Cuanto más alto suba, mayor es el retorno de la inversión.

7. Ascender en los niveles siempre requiere un crecimiento personal adicional.

8. El no escalar los niveles los limita a usted y a su gente.

9. Cuando usted cambia de posición o de organización, pocas veces permanece en el mismo nivel.

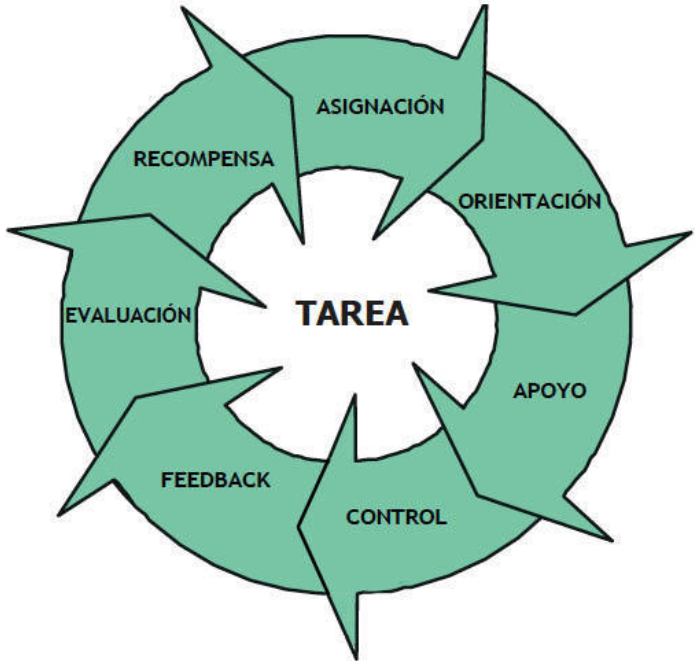
10. Usted no puede escalar los niveles sin la ayuda de otros.

Para cada uno de los cinco niveles indicados, en sendos capítulos del libro citado el autor analiza:

- El lado positivo (upside) y el lado negativo o riesgoso (downside) del nivel.
- Los comportamientos más favorables del nivel.
- Cómo pasar al nivel siguiente.

En el módulo PODER Y LIDERAZGO ([M61](#)) distinguimos dos tipos de poder: el de la autoridad formal y el personal, y dijimos que el liderazgo, en sentido estricto, radica en el segundo, no en el primero. En este sentido, el liderazgo que Maxwell ubica en el nivel 1 no implicaría liderazgo propiamente dicho. Los niveles 2 a 5 sí constituyen liderazgo, porque se basan en el poder personal. De todos modos, es válido plantear el nivel 1 como el punto de partida, para ir desarrollando el liderazgo en los niveles siguientes.

Liderazgo gerencial en torno a la tarea de los colaboradores



El liderazgo gerencial en torno a la tarea de los colaboradores comprende las siguientes funciones:

1. Asignar la tarea.

2. Brindar orientación para ponerla en marcha: acordar objetivos, suministrar instrucciones, transmitir valores, etcétera.
3. Brindar apoyo a lo largo de la tarea, tanto en aspectos inherentes a la actividad como a problemas personales que puede tener el colaborador.
4. Controlar la ejecución de la tarea y sus resultados.
5. Suministrar feedback al colaborador.
6. Evaluar formalmente el desempeño del colaborador en relación con la tarea y comunicarle debidamente la evaluación.
7. Administrar el régimen de recompensas (premios y castigos). Aquí es importante tener en cuenta que el régimen de recompensas comprende muchos factores, además de la remuneración.

Es conveniente precisar la diferencia entre feedback (función 5) y evaluación formal (función 6). Feedback es información que una persona (el emisor) da a otra (el receptor) acerca del desempeño (la conducta y sus resultados) del receptor, con el propósito de ayudarlo. Dentro del feedback cabe hacer la distinción entre el feedback positivo, que consiste en el refuerzo de un desempeño favorable (por ejemplo, por medio del elogio), y la crítica constructiva, correspondiente a un desempeño mejorable. El feedback es información que puede o debe darse en múltiples oportunidades. En este sentido, es distinto de la entrevista de evaluación que formalmente cabe hacer en un momento determinado, en general de acuerdo con políticas establecidas; por ejemplo, una o dos veces al año. La

evaluación suele incluir un resumen del feedback brindado en las oportunidades respectivas.

El tipo y el alcance de las cuatro primeras funciones (asignación, orientación, apoyo y control) deben adecuarse al nivel de desarrollo (competencia y motivación) del colaborador ([M 42](#)) respecto de la tarea, así como también a otros factores que juegan en la situación. A su vez, el tipo y el alcance adoptados influyen sobre el futuro nivel de desarrollo del colaborador. Por ejemplo, una asignación injusta, la exigencia de objetivos absurdos, la carencia de apoyo o un control exagerado pueden atentar contra la motivación; y es fácil imaginar muchos otros ejemplos de comportamientos del líder que favorecen o perjudican la competencia o la motivación.

En cambio, el tipo y el alcance de las otras tres funciones (feedback, evaluación y recompensas) dependen del desempeño del colaborador en la tarea, aunque también afectan su competencia y motivación ([M 58](#)).

En los dos párrafos precedentes señalamos la conveniencia de variar el tipo y el alcance de las siete funciones indicadas sobre la base de los factores pertinentes. Sin embargo, esta variación no quita que debe cumplirse necesariamente con las siete funciones; claro está que de diversas maneras y en distintas medidas, según las circunstancias.

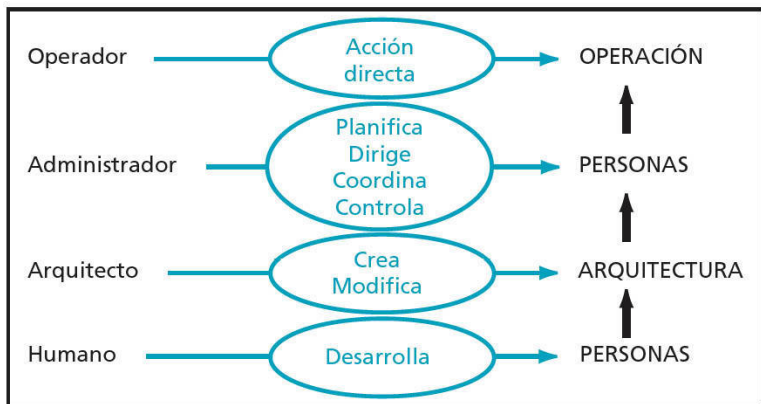
Aún más: la omisión o el ejercicio indebido de cualquiera de ellas suele atentar contra el resto de las funciones. Por ejemplo, si el líder no brindó la orientación o el apoyo correspondiente,

¿cuál habrá de ser su predicamento para suministrar feedback o para la entrevista de evaluación?; o si perdió el control, ¿cuál es su base para las funciones siguientes?; o si no dio feedback sobre ciertos comportamientos del colaborador, ¿cuál puede ser la reacción de este frente a su mención tardía en la entrevista de evaluación?; o si se equivocó en la evaluación, ¿cuál puede ser el efecto sobre el régimen de recompensas?; etcétera.

En Competencias, cambio y coaching, de la colección “Módulos de management” (Ediciones Granica, 2015), en los módulos 56 a 59 profundizamos sobre la técnica del feedback.

| |
|------|
| M 11 |
|------|

Roles del gerente y liderazgo



En el módulo GERENCIA Y LIDERAZGO – LIDERAZGO GERENCIAL ([M 03](#)) establecimos el concepto de gerente, en sentido amplio.

En el Capítulo 1 de El gerente: estratega y líder del cambio (Ediciones Granica, 2015) indicamos las responsabilidades habituales de un gerente:

- Conducir el área de responsabilidad a su cargo.
- Ejercer otras funciones que trascienden su área de responsabilidad, como ser participar en un proyecto especial, desarrollar ciertas actividades en la comunidad, etcétera.
- Contribuir a su autodesarrollo.

En los capítulos 2 y 3 del mismo libro presentamos nuestro Modelo de análisis organizacional que sirve de mapa para identificar los roles del gerente en función del elemento de la organización que constituye el principal objeto de su actividad:

1. Operador – Actúa personalmente en la operación.
2. Administrador – Gestiona la operación a través de otras personas, incluyendo especialmente sus colaboradores.
3. Arquitecto – Crea o modifica la arquitectura, compuesta por la estrategia, la estructura y los sistemas de la organización.
4. Humano – Se ocupa del desarrollo de las personas.

El rol de operador en sí no es gerencial; es una actividad que realiza un gerente al igual que los demás miembros de la organización. En cambio, los otros tres roles sí son gerenciales.

Cuando el gerente actúa como operador, interviene personal y directamente en la operación, realizando actividades en el campo funcional o técnico. El rol de operador ofrece dos aspectos principales: la especialización acerca de la función en sí, y la orientación al cliente (externo o interno), que es la finalidad de toda operación. Este segundo aspecto incluye prestarle atención al cliente actual o potencial y brindar un servicio que responda a sus expectativas.

Como administrador, el gerente planifica, dirige, coordina y controla las tareas de las personas en la operación. Su campo de acción es la operación, pero ejerce su rol a través de otros. Además, su meta es el logro de resultados, lo que incluye la gestión económica y financiera. En tanto administrador, el

gerente se basa en la arquitectura establecida; no crea ni modifica la arquitectura (función que asignamos al rol de arquitecto). Por otra parte, excluye la intervención personal y directa en la operación (que asignamos al rol de operador).

En su carácter de arquitecto, el gerente crea o modifica la arquitectura: elabora la estrategia de la organización o del sector, y alinea al resto de la organización o del sector con la estrategia, lo cual implica el diseño de la estructura y el desarrollo de sistemas. El gerente realiza su tarea de arquitecto personalmente o a través de los colaboradores.

En el rol humano, el gerente interactúa con las personas a fin de contribuir a su desarrollo (aprendizaje y motivación); incluye las siguientes funciones:

- Ejercer el liderazgo gerencial en cuanto a la estrategia de la organización y del área de responsabilidad a su cargo.
- Ejercer el liderazgo gerencial en torno a la tarea de sus colaboradores ([M 10](#)): brindar orientación, apoyo, feedback, coaching, etcétera.
- “Gerenciar gerentes” ([M 04](#)): monitorear y apoyar el desempeño de las personas a su cargo como gerentes de sus propios colaboradores (en la medida en que sea aplicable).
- Liderar el clima y la cultura ([M 53](#)) de su sector.
- Desarrollar el trabajo en equipo ([M 64](#)).
- Ejercer las funciones correspondientes de gestión de recursos humanos (reclutamiento, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, etcétera).

En gran medida, el rol humano se practica “a caballo” de los otros roles del gerente. Por ejemplo, la supervisión de las tareas de sus colaboradores corresponde al rol de administrador, pero la manera en que lo hace (si brinda coaching, si da el feedback adecuado, si motiva o desmotiva, etcétera) pertenece al rol humano.

En adición los cuatro roles indicados hay tener en cuenta ciertas funciones “transversales” que son comunes a todos ellos:

- La gestión de la información y la comunicación en todos los sentidos.
- La resolución de problemas y la toma de decisiones.
- La delegación de funciones y tareas, fundamentalmente en sus colaboradores.
- La de “integrador” de las actividades intersectoriales, que atañe principalmente a la relación del gerente con sus superiores y pares y otros miembros de la organización.

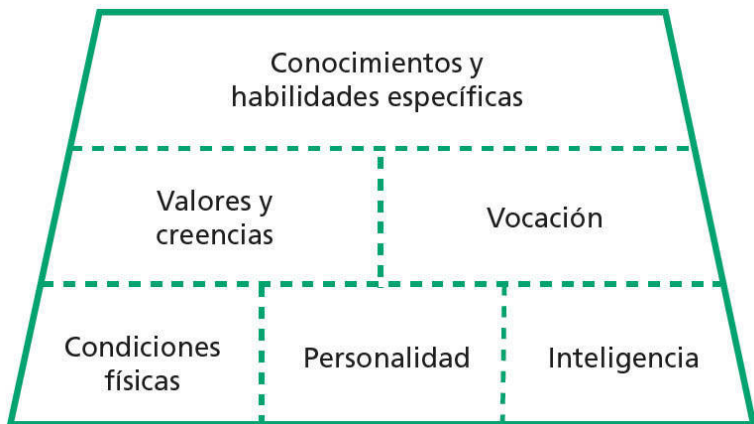
Por otra parte, es interesante examinar la relación entre los roles del gerente y el liderazgo. Liderar es influir sobre personas ([M 57](#)) y grupos para que se encaminen voluntariamente hacia el logro de objetivos comunes. El buen gerente debe ejercer un liderazgo adecuado sobre sus colaboradores y otras personas de la organización.

El liderazgo depende fundamentalmente del rol humano, pero también de los otros tres roles. El rol de arquitecto constituye la antesala intelectual de la influencia interpersonal. Asimismo, los demás roles inciden en cuanto al liderazgo; por ejemplo, la

excelencia profesional de un gerente, puesta de relieve como operador o administrador, puede generar la admiración de sus colaboradores, lo que afecta positivamente su liderazgo.

M 12

Atributos del líder – Características personales



En Competencias, cambio y coaching, de la colección “Módulos de management” (Ediciones Granica, 2015), en el módulo 45 presentamos un modelo de análisis de los factores del desempeño, que es plenamente aplicable al ejercicio del liderazgo. Allí sostenemos que el desempeño, compuesto por el comportamiento y los resultados, depende del contexto y de factores personales; que estos factores dependen fundamentalmente de las competencias y la motivación para la tarea respectiva, y que, a su vez, estas dos facultades

dependen de condiciones circunstanciales (intereses, estados de ánimo, expectativas, información disponible, etcétera) y de las características personales de carácter estructural.

En el módulo 48 de la obra citada identificamos seis categorías de características personales: conocimientos y habilidades, valores y creencias, vocación, condiciones físicas, personalidad e inteligencia. En otros módulos de la misma obra avanzamos sobre cada una de ellas. Dichas categorías nos sirven de marco conceptual para reconocer los atributos que, en general, favorecen el ejercicio de un liderazgo gerencial exitoso:

1. En materia de conocimientos y habilidades, la comprensión del negocio y la capacidad técnica necesaria. Estas condiciones importan no solo por su contribución específica, sino también por su influencia sobre los colaboradores y demás interlocutores (confianza, respeto, etcétera).

2. Ciertos valores y creencias, cuyo ascendiente sobre los demás varía significativamente en función del contexto; por ejemplo, no es lo mismo en el campo de la política que en el académico, o en el entorno político de un país que en el de otro. En el módulo **ATRIBUTOS DEL LÍDER – VALORES PERSONALES** ([M 23](#)) tratamos este atributo.

3. La vocación del líder por lo que hace, que suele tener cierto efecto de contagio sobre la actitud de los demás.

4. Las condiciones físicas. En la obra citada *Competencias, cambio y coaching*, en el módulo 49 se destaca la importancia de este factor, especialmente con respecto al ejercicio del liderazgo.

5. La personalidad. En el módulo ATRIBUTOS DEL LÍDER – PERSONALIDAD ([M 21](#)) tratamos este atributo.

6. La inteligencia, en sus distintas facetas: inteligencia cognitiva (creatividad, capacidad analítica, etcétera) e inteligencia emocional. En el módulo ATRIBUTOS DEL LÍDER – INTELIGENCIA EMOCIONAL ([M 19](#)) tratamos este atributo.

Un atributo que suele ser significativo es la capacidad de innovación, que requiere además de creatividad (indicada en 6), perseverancia, disposición a tomar riesgos razonables y optimismo. Estas condiciones tienen que ver con la personalidad y la inteligencia emocional (indicadas en 5 y 6).

Otro atributo destacable es la capacidad de tomar decisiones, que demanda no solo inteligencia cognitiva (indicada en 6), sino también cualidades personales (confianza en sí mismo, disposición a tomar riesgos razonables, etcétera) e interpersonales (como el desarrollo de relaciones que facilitan el acceso a la información). Aquí aparecen nuevamente la personalidad y la inteligencia emocional.

Se ha sostenido que un buen líder debe poseer un estilo participativo ([M 38](#)). Sin negar esta afirmación, es interesante hacer algunas distinciones al respecto. De los atributos indicados en 1 a 6, los cuatro primeros no implican un estilo participativo; y de los otros dos –la personalidad y la inteligencia– solo ciertos aspectos tienen que ver con la participación:

- En cuanto a la personalidad, probablemente el motivo de

afiliación y el rasgo de afabilidad; no así los motivos de poder y logro y los rasgos de estabilidad emocional, extraversión, apertura y escrupulosidad, ni tampoco el concepto de sí mismo.

- Con respecto a la inteligencia, solo una parte de la inteligencia emocional: algunas de las denominadas competencias sociales o interpersonales (no todas).

De lo antedicho surge lo siguiente: por más importancia que se le otorgue al estilo participativo, implicado solo en una parte de ciertos atributos, no puede negarse todo el peso de las demás características, lo cual explica la existencia de muchos líderes exitosos que son poco participativos. Aquí se observa una brecha demasiado grande entre numerosos escritos sobre la teoría del liderazgo y la realidad.







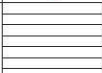
En general, un buen líder no necesariamente debe poseer todos los atributos señalados precedentemente. En general, alcanza con destacarse en algunos de ellos, pero manteniendo un nivel suficiente en el resto para evitar problemas que atenten contra su liderazgo.

Las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia provienen parcialmente de factores genéticos y continúan construyéndose a lo largo de la vida. Dada la influencia de dichas características fundacionales en la configuración de los atributos del líder, se desprende que este en parte “nace” y en parte “se hace”. La aceptación del “se hace”, en mayor o menor grado, abre la puerta al aprendizaje del liderazgo, que analizamos en el módulo respectivo.

Por otro lado, el liderazgo, que es una relación entre líder y liderado ([M 03](#)), no es función exclusiva de los atributos del líder, sean estos genéticos o aprendidos. El liderazgo depende significativamente de las necesidades y expectativas del liderado y de otros factores que intervienen en la situación. Por ejemplo, ciertos valores personales pueden favorecer el liderazgo en determinado ambiente y perjudicarlo en otro; o un estilo de liderazgo ser eficaz en ciertas circunstancias pero ineficaz en otras. Los éxitos y fracasos de grandes líderes políticos y de famosos ejecutivos de empresas corroboran este concepto.

M 13

Atributos del líder – Competencias gerenciales

| COMPETENCIAS FUNDAMENTALES | ROLES | | | |
|---|---|---|---|---|
| | OPE | ADM | ARQ | HUM |
| “Know how” en la materia, orientación al cliente |  |  | |  |
| Inteligencia analítica, escrupulosidad, orientación a resultados, etcétera. | |  |  | |
| Innovación: creatividad, asumir riesgos, optimismo, tenacidad, etcétera. | | |  | |
| Valores morales, afabilidad, inteligencia emocional, etcétera. | | | |  |

Por una parte, en el módulo ATRIBUTOS DEL LÍDER – CARACTERÍSTICAS PERSONALES ([M 12](#)) señalamos las siguientes condiciones individuales: los conocimientos y habilidades, los valores y creencias, la vocación, las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia. Dentro de la inteligencia, cabe distinguir la emocional de la cognitiva; y, a su vez, dentro de esta la capacidad analítica de la creatividad. Por otra parte, en el módulo ROLES DEL GERENTE Y LIDERAZGO ([M 11](#)) analizamos los roles gerenciales (operador, administrador,

arquitecto y humano) y su relación con el liderazgo. En este módulo avanzaremos sobre las competencias del líder respecto de cada uno de dichos roles, respetando el referido marco conceptual de las características personales. Nos concentraremos en aquellas competencias diferenciales que adquieren especial importancia en un rol determinado; prescindiremos de otras competencias que si bien pueden ser importantes, tienden a ser comunes a todos los roles; por ejemplo, iniciativa, flexibilidad, calidad, etcétera.

En el rol de operador cabe resaltar los conocimientos y las habilidades ([M 12](#)) inherentes a la actividad respectiva, más la orientación al cliente en el ejercicio de esa actividad (toda operación apunta a un cliente, sea externo o interno). Habitualmente, la vocación ([M 12](#)) es un factor clave para lograr un alto nivel en dichas competencias.

En el rol de administrador se requieren, en mayor o menor grado, las competencias resaltadas con respecto al operador. En la mayoría de los casos, el gerente necesita poseer dichas competencias a fin de planificar, dirigir, coordinar o controlar la operación ([M 10](#)); por ejemplo, para supervisar la tarea de un colaborador es preciso tener cierto conocimiento acerca de ella. Sin embargo, hay casos en los que esta condición no es aplicable, total o parcialmente, como cuando el rol de administrador consiste principalmente en facilitar e integrar las tareas de sus colaboradores; por ejemplo, el caso del líder de un proyecto interdisciplinario. Por otra parte, en

cuanto al rol de administrador, en comparación con el rol de operador, aparecen otras competencias requeridas, porque no es lo mismo “hacer” que “hacer hacer”. Y aquí suelen ser relevantes la inteligencia analítica ([M 12](#)), el rasgo de personalidad denominado “escrupulosidad” ([M 21](#)) (inclinación por lo estructurado, la planificación anticipada, el orden, la eficiencia, etcétera), y otra faceta importante de la personalidad: la orientación al logro ([M 21](#)) (en la empresa, a los resultados).

Con el rol de arquitecto ocurre algo parecido a lo indicado en el párrafo precedente: por una parte, las competencias señaladas con relación al administrador también juegan para el arquitecto; por otra parte, adquiere gran relevancia la innovación, que implica llevar nuevas ideas al terreno de los hechos, a la aplicación práctica. La capacidad de innovación demanda no solo creatividad ([M 12](#)), sino también asumir cierto riesgo o apertura a la experiencia, optimismo y tenacidad en el propósito, aspectos que tienen que ver con los rasgos de personalidad ([M 21](#)).

Con relación al rol humano, además de los conocimientos y habilidades pertinentes, como ser la capacidad en materia de comunicación, merecen destacarse los valores morales ([M 23](#)) (al menos en determinados contextos), ciertos rasgos de personalidad, especialmente la estabilidad emocional ([M 21](#)) y la afabilidad, y la inteligencia emocional ([M 19](#)).

Los párrafos precedentes disparan una pregunta muy importante: ¿cuál es la probabilidad de que una misma persona sea excelente en los cuatro roles? La experiencia en el mundo

de las organizaciones y las investigaciones en el campo de la psicología indican que la probabilidad es muy baja. Este dato de la realidad significa que las organizaciones no deberían pretender que un gerente se destaque en todos los roles; que él puede merecer una evaluación excelente a pesar de sus limitaciones en uno o más roles, dependiendo de la importancia relativa de sus fortalezas y debilidades. Pero dicho dato gatilla una segunda pregunta: a pesar de tal probabilidad, ¿cómo puede lograrse la excelencia en la gerencia de la organización? La respuesta es obvia: por medio del trabajo en equipo ([M 64](#)), integrando las fortalezas de los distintos gerentes. Esta salida puede hacer pensar lo siguiente: basta con que cada gerente sea muy bueno en uno o algunos de los roles, porque el trabajo en equipo brinda la cobertura de los otros roles. Sin embargo, la integración necesaria para ello requiere algo más: cada gerente no solo debe ser muy bueno en uno o más roles, sino también poseer un mínimo de sintonía con los otros roles; de lo contrario el trabajo en equipo no es viable.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.