



---

**Directora**

*Lic. Beatriz Orlowski de Amadeo*

**Director Adjunto**

*Lic. Juan Peña*

**Coordinadores:**

**Area Sistemas**

*Lic. Ana Sanguinetti*

**Area Desarrollo de las Organizaciones**

*Juan Carrera*

**Area Desarrollo del Sector**

*Ing. Eduardo Sanguinetti*

**Area Control de Gestión**

*Dra. Blanca Iglesias*

**Area Diagnóstico y Capacitación**

*Pfra. Elizabeth Iñiguez*

---

## **Entidades Autoras de Contenidos**

---

•  
*Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal • CECOPAL*  
*Autor: Judith Gerbaldo*

•  
*Gestión Asociada y Apoyo al Desarrollo • GESTAS*  
*Autor: Mario Robirosa*

•  
*Instituto para el Desarrollo Educativo y la Acción Social • IDEAS*  
*Autores: Eduardo Disandro y Hugo Almirón Bassetti*

•  
*Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo • INCIDE*  
*Centro de Management Social*  
*Misión Residente del Banco Mundial en Argentina*  
*Autores: Luis Ulla, Fernando Frydman y Sandra Cesilini*

•  
*Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo • INCIDE*  
*Autor: Claudio Giomi*

•  
*Servicio Habitacional y de Acción Social • SEHAS*  
*Autores: José Scavuzzo y Graciela Maiztegui*

•  
*Servicio de Promoción al Desarrollo • SERPADE*  
*Autores: Elena Camisassa, Miguel Guerrero, Rubén De Dios*

•  
*Servicio en Promoción Humana • SERVIPROH*  
*Autores: Eduardo Ortega y Cristina Montiel*

---



**COORDINACION ACADEMICA Y ADMINISTRACION**

Lic. Hugo Almirón Bassetti  
Lic. Patricia Romero

**COORDINACION EN COMUNICACION  
Y SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA**

Lic. Elizabeth Vidal

**COORDINACION PEDAGOGICA**

Lic. Elisa Cragolino

**REDACTORES**

Lic. María Inés Loyola  
Lic. Roberto von Sprecher

**PLANIFICACION PARTICIPATIVA**

Lic. Alberto Taborda  
Lic. Claudio Diaz

**DISEÑO, DIAGRAMACION Y COMPOSICION**

Guillermo Quinteros  
Lorena Bettio Menegaz

**DISEÑO DE TAPAS E ILUSTRACIONES**

Miguel Sablich

**CORRECCION Y ESTILO**

Lic. Gabriela Cecchetto

La formulación del Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias y la producción de materiales educativos ha sido realizado por el Instituto de Desarrollo Educativo y de Acción Social (IDEAS). Las opiniones expresadas por los autores no son necesariamente las de las Instituciones que financian, promueven y producen estos materiales.

Abril 1997, Argentina.



Instituto de  
Desarrollo Educativo  
y de Acción Social.

**Capacitación a distancia en gestión  
de organizaciones comunitarias**

# **liderazgo y dirección**

---

**La función  
de dirección en  
las organizaciones  
comunitarias**

**autores:**

***Eduardo Disandro  
Hugo Almirón Bassetti***

# Índice

• Introducción.....	9
• Esquema conceptual general.....	11
<b>1</b> ¿Liderar o Dirigir? .....	13
1.1. Aclaración de conceptos .....	15
1.2. ¿Qué es el liderazgo? .....	20
1.3. ¿Qué entendemos por dirección? .....	23
1.4. ¿Son compatibles la dirección y el liderazgo? .....	24
<b>2</b> Supuestos respecto de las personas y teorías sobre liderazgo .....	29
<b>3</b> Subprocesos del liderazgo .....	47
3.1. Subprocesos que caracterizan el líder efectivo .....	51
3.2. Estilos de liderazgo apropiados para los diferentes niveles de madurez de los colaboradores .....	62
3.3. Motivar e inspirar a los miembros de la OC .....	67
<b>4</b> Síntesis Final .....	75
Actividades de Síntesis.....	79
Glosario.....	80
Bibliografía.....	82

# Introducción

La mayor parte de las actividades en que está directamente involucrado el dirigente o directivo de una Organización Comunitaria (OC) está referida a relaciones entre personas (colaboradores, usuarios, trabajadores, miembros, etc.), en las que, a través de un proceso de comunicación, pretende **influir para el logro de ciertos objetivos legitimados por la confianza recibida de los miembros de la organización y por el consenso construido luego de un proceso de planificación compartida** (Módulos 2 y 3).

El proceso que involucra estas relaciones y la comunicación e influencia que se ejerce en ellas se denomina “**liderazgo**”, y a quien asume protagónicamente esta responsabilidad “**líder**”.

En este módulo de capacitación a distancia se presentarán algunos conceptos básicos de liderazgo y dirección. Se dará importancia a aquellos aspectos, que contribuyan a desarrollar en el lector una conciencia crítica que le permita reconocer problemas y dificultades que pueden presentarse durante el ejercicio cotidiano del rol del líder en sus Organizaciones.

Se ha intentado así, dotar de una herramienta de capacitación a miembros de OCs que les permita **reflexionar y poner en discusión su propia forma de pensar, actuar y sentir la responsabilidad de conducir personas**.

El proceso de liderar y dirigir es indivisible, ya que todas y cada una de las acciones y actitudes que se asumen durante su desempeño lo afectan, pero a los fines de facilitar su abordaje, ha sido dividido en tres partes. El lector rápidamente podrá descubrir la necesidad de manejar conjuntamente todos los elementos que se presentan en este y otros módulos, para hacer un ejercicio apropiado del mismo.

El módulo de **Liderazgo y Dirección en las Organizaciones Comunitarias** ha sido realizado en equipo por los Licenciados Hugo Almirón y Eduardo Disandro, teniendo como punto de partida el material “Administrando empresas: dirección y liderazgo”, del Licenciado Disandro, que fue adaptado a las problemáticas y las necesidades de las OCs por el licenciado Almirón. El módulo está dividido en tres capítulos. **Un primer capítulo** que se propone consensuar con el lector algunos **conceptos sobre liderazgo y dirección**, conceptos que es necesario conocer y comprender antes de abordar el texto.

**En el capítulo 2** se analizan una variedad de **elementos que afectan**, en muchos casos negativamente, **el desempeño del líder**: “los supuestos que se tienen sobre las personas”.

Los supuestos que líderes y liderados tienen sobre las personas influyen en el desempeño del líder, dificultando, las más de las veces, el compromiso necesario para el cumplimiento exitoso de la misión en las Organizaciones Comunitarias (OCs).

Esta es una de las primeras trabas que debe enfrentar y resolver una

persona que desea aprender liderazgo y dirección.

Para estudiar cómo operan estos supuestos se revisarán distintas teorías que tratan de explicar cómo se comportan los líderes y directivos en las OCs, de modo tal que el lector pueda reconocer en su labor cotidiana casos concretos en que estos factores intervienen.

**En el último capítulo** se desarrollan los **subprocesos y actitudes más relevantes** que debería aprender todo líder, directivo o dirigente, para llevar adelante con éxito su responsabilidad de “gestión y gerenciamiento” en Organizaciones Comunitarias.

Allí se analizan las relaciones que se establecen entre líderes y colaboradores, su **papel de apoyo, orientador, motivador**, para que los miembros de la Organización identifiquen con claridad las metas y objetivos, y la calidad esperada del trabajo, detectando y atendiendo los requerimientos (tanto individuales como grupales), necesarios para lograr el fin de la Organización y, paralelamente, la satisfacción de sus miembros.

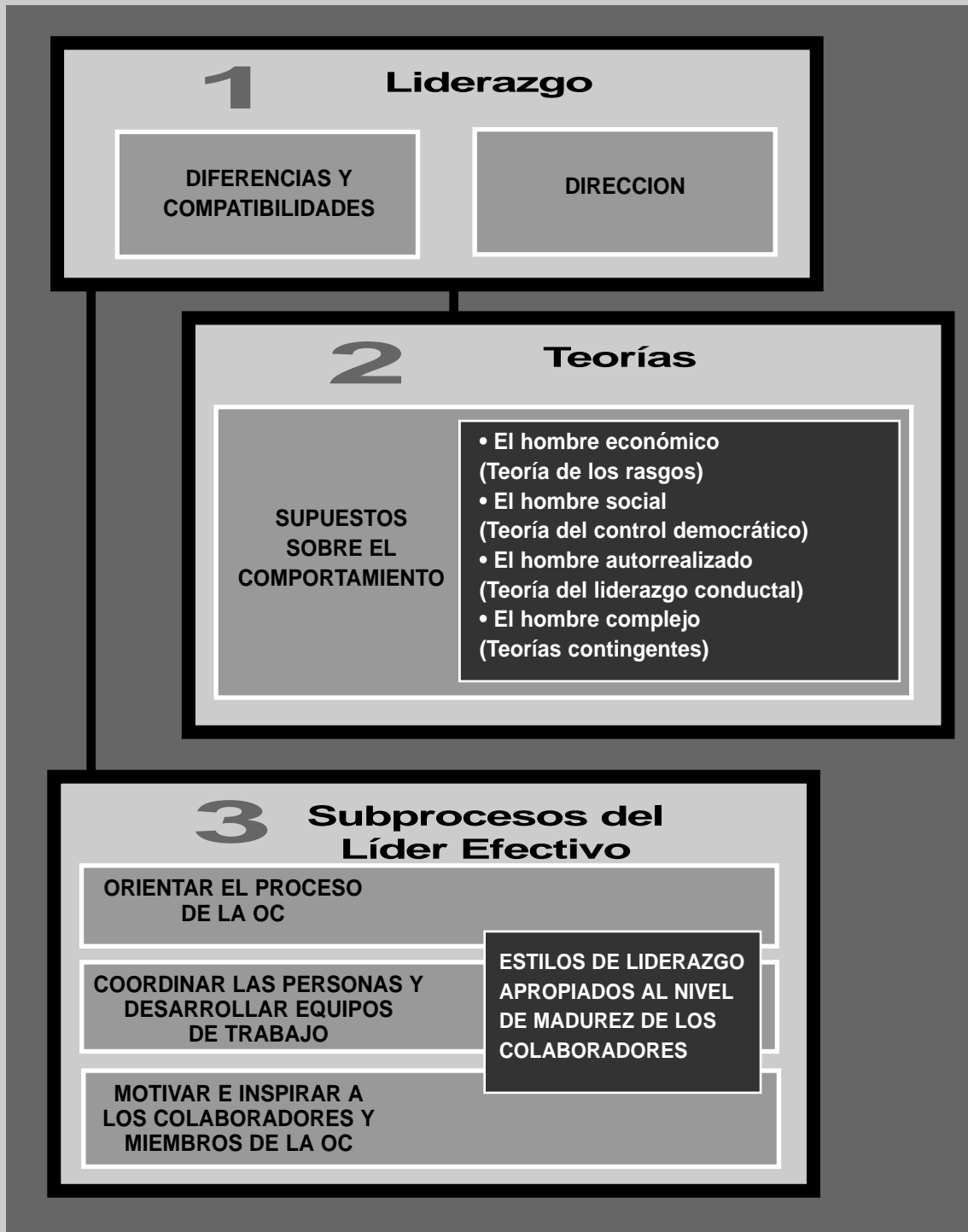
El proceso de motivación, la formación de equipos bien integrados y la transmisión de visiones asumidas por los miembros de la OC movilizan a las personas, quienes se comprometen responsablemente en los proyectos.

Como ya se dijo, el aprendizaje de la función de dirección y liderazgo requiere conocer todos los otros temas tratados en los demás módulos que integran este Programa de Capacitación en Gestión, pero se reserva para tratar en esta oportunidad los distintos aspectos relativos a la **coordinación de personas, la relación con los equipos de trabajo, la asignación de tareas a puestos de trabajo** y, sobre todo, el **desarrollo del compromiso y la responsabilidad con el puesto de trabajo en la Organización** y el desafío que ello implica.

Los objetivos de este texto son:

- Reflexionar y poner en discusión la forma de pensar, actuar y sentir la responsabilidad de conducir personas en una OC.
- Reflexionar sobre las características y responsabilidades diferenciales de liderazgo y dirección.
- Reconocer las principales teorías sobre liderazgo ( y los supuestos que las inspiran) como marco para entender el comportamiento de líderes y directivos de las OCs.
- Comprender los “subprocesos” y actitudes más relevantes que debería aprender un líder o dirigente para ser “efectivo” en la gestión y gerenciamiento de una OC.

# Esquema conceptual general



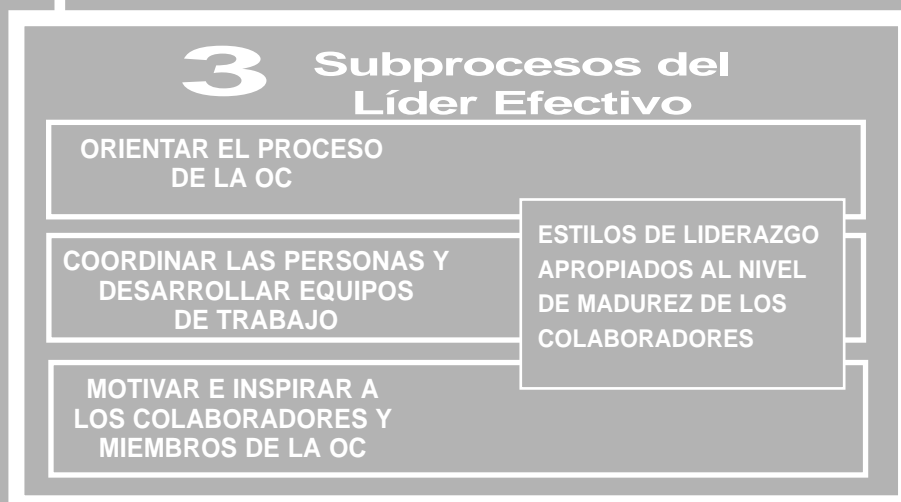
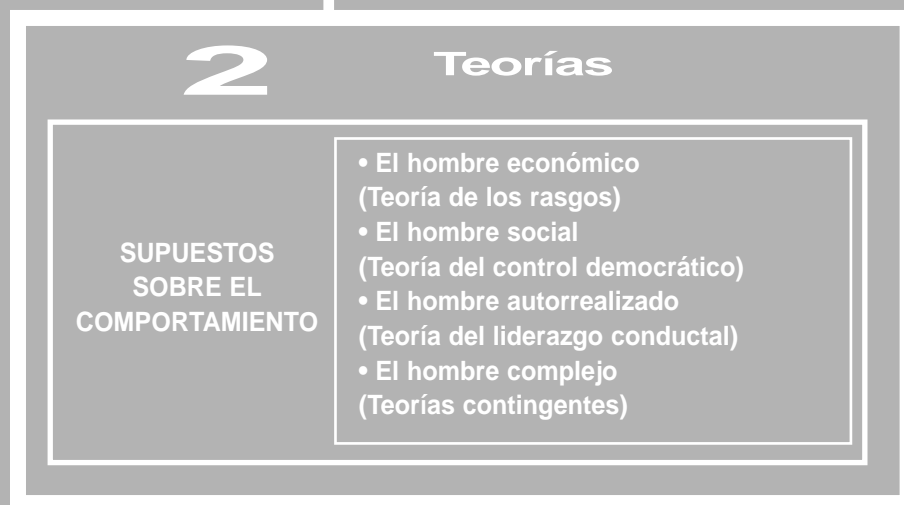
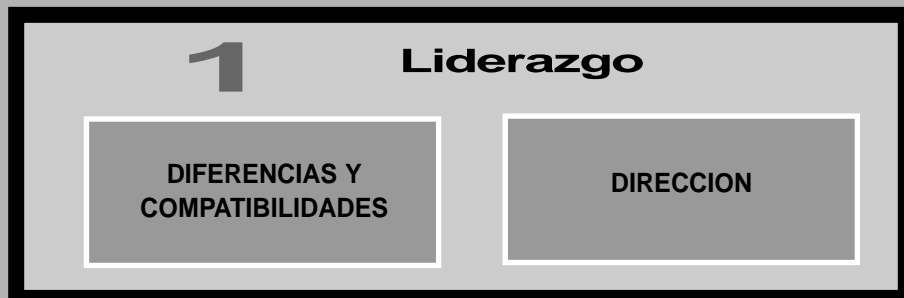


# ¿Liderar o dirigir?



capítulo

# 1



# 1.1.

## ACLARACION

## DE CONCEPTOS

Este módulo de capacitación aborda el tema “el liderazgo en las Organizaciones Comunitarias (OCs), es decir, el lugar que ocupan aquellas personas que ejercen gran influencia sobre otras personas, y que son comúnmente llamadas “líderes”.

Los **líderes** son importantes para una gran cantidad de situaciones: son observados, escuchados, imitados y acatados -para bien o para mal- por miembros y no miembros de la Organización. El liderazgo tiene **distintas funciones**, en particular **facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las Organizaciones**.

**El liderazgo facilita el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones.**



Pero antes de avanzar en el tema es necesario aclarar algunos conceptos que serán utilizados en el texto:

La palabra “liderazgo” tiene significados distintos:


**1** Se refiere al **proceso en que una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas y/o ideas en una determinada dirección** por medios no coercitivos, en la mayoría de los casos. Por ejemplo cuando se dice: “Federico lidera el proyecto de autoconstrucción de viviendas del Centro Vecinal. . .”.

**2** También se refiere a la condición que asumen las **personas que ocupan determinadas posiciones formales** en la Organización (los cargos directivos o de conducción), dándose por supuesto que el liderazgo reside en esas personas. Por ejemplo: “la Comisión Directiva de la OC, formada por Cristina, María y Carlos”. En realidad, estas personas en algunos casos lideran bien, en otros muy mal y en otros no lideran en absoluto.

Cuando en este texto se utilice la palabra liderazgo, se hará siempre referencia al primero de los significados, es decir, a aquellas **personas que ayudan a conducir y movilizar a otras personas y/o ideas en una determinada dirección**.

Se utilizará en cambio la palabra **dirección para aquellas personas que ocupan cargos directivos o de conducción, sean o no líderes.**

Se usará, además, la palabra colaborador para identificar a las personas que son lideradas o dirigidas, cualquiera sea su rol: miembro, asociado, empleado.



**Cuando hablamos de liderazgo nos referimos al proceso en que una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección.**



**Cuando hablamos de dirección nos referimos al proceso en que una o más personas ocupan cargos directivos o de conducción en una institución, sean o no líderes.**

Otro aspecto importante es poder determinar la forma en que un líder debería actuar para desempeñarse adecuadamente. Una forma de hacerlo es responder a cinco interrogantes .

- I ¿Quién es el líder?
- II ¿Cuál es el alcance de la influencia de un líder?
- III ¿Cuál es el entorno histórico - cultural (social, político y económico) donde se da el liderazgo?
- IV ¿Cuál es la tarea?
- V ¿Cuál es el grado de mutuo conocimiento del líder y los colaboradores?

Vayamos por parte.

- El primer interrogante al que nos enfrentamos es **¿quién es el líder?**

Aclaremos que cuando se analiza la conducta de un líder, se lo hace desde algún punto de vista que es necesario reconocer.

Por ejemplo, si se quiere saber sobre el líder de un Club de fútbol, la pregunta ¿quién es el líder? se podría responder: “el capitán del equipo, o el director técnico, o el jugador más hábil, o el presidente del club, el tesore-ro, o el representante de los jugadores ante la gremial”.

**Es evidente que la identificación del liderazgo es la búsqueda de aquellas características o conductas que definen su actuación como sobresaliente,** desde la perspectiva de lo que el interesado espera de él.

También deberíamos preguntarnos si existe un ideal de liderazgo, con-

## capítulo 1

ductas o características universales de liderazgo que puedan ser reproducidas y aprendidas con independencia de las personas. Podemos decir anticipadamente que la respuesta es no!

No existe un ideal de liderazgo. Cada uno tiene su propio estilo, que puede mejorar, desarrollar, potenciar o aprender a través de una formación apropiada.

• La siguiente pregunta que debemos hacernos es **¿cuál es el alcance de la influencia de un líder? ¿Cuál es el líder más influyente?**

En este punto es importante aclarar de quién se habla cuando se habla del líder.

¿Es la persona que tiene influencia directa y personal sobre otros (sus seguidores más cercanos), quienes lo ven cotidianamente y reciben sus sugerencias, instrucciones u órdenes (por ejemplo, el coordinador o el director de la Organización ).

¿Son las personas que influyen indirectamente sobre otras personas?, por ejemplo, el Obispo, o el artista, o un deportista exitoso? Aquellos que influyen a través de sus acciones, de los mensajes y de la imagen que transmiten?

¿O es que la persona se convierte en líder por la cantidad de gente que lo sigue y ésta es una forma de medir el grado de su influencia? ¿Es más o mejor líder aquél a quien siguen más personas?

• La tercer pregunta es: **¿Cuál es el entorno histórico - cultural (contexto social, político y económico) donde se da el liderazgo?**

El “liderazgo eficaz”, sin duda, está influido por:

- ✓ Los supuestos que tengan respecto a las personas, tanto el líder como los liderados.
- ✓ Las creencias sobre el valor de las Organizaciones y su utilidad para alcanzar objetivos sociales y personales.

Es probable que algunas personas que en determinados momentos hubieran podido asumir un liderazgo en las Organizaciones, hoy no podrían lograrlo, o, al menos, sus colaboradores no estarían dispuestos a seguirlo.



El liderazgo es, en parte, un fenómeno cultural que se debe analizar dentro de un contexto cultural, político y socioeconómico particular. Por ejemplo: la importancia y el reconocimiento social que tiene hoy un líder que trabaja desde hace largos años para prevenir enfermedades como el cólera es mucho mayor en la actualidad, cuando la sociedad se ve seriamente afectada por esta enfermedad que años atrás, cuando se había erradicado del continente.



**El liderazgo es un fenómeno cultural que se debe analizar dentro de un contexto cultural, político y socioeconómico particular.**

- El cuarto problema es **¿cómo desempeña su tarea el líder?**

En todos los sistemas, y también en las Organizaciones Comunitarias (ver el Módulo “La Organización como sistema”), la naturaleza de la tarea, su contexto o los colaboradores responsables de ella pueden cambiar.

Esto puede requerir una adaptación distinta por parte del líder a la nueva situación y a las nuevas personas. Por ejemplo, un líder puede parecer autoritario y sus colaboradores muy sumisos cuando el líder está instruyendo al grupo en la ejecución de una tarea nueva y desconocida para el resto del equipo. En otra ocasión, el mismo líder se vuelve participativo o democrático y escucha propuestas respecto a una tarea por todos conocida; el grupo que hasta acá era apático y obediente se transforma en un hervidero de ideas y de opiniones encontradas.

**Las distintas tareas y situaciones producen cambios en el contexto, en los colaboradores, y en el propio líder.**



**Las distintas tareas y situaciones producen cambios en el contexto, en los colaboradores, y en el propio líder.**

- La última pregunta que debemos hacernos es **¿cuál es el grado de mutuo conocimiento entre el líder y los colaboradores?**

Una conducta de liderazgo apropiada y efectiva varía en la medida en que el líder y sus colaboradores aprenden a trabajar juntos.

Un grupo maduro de colaboradores, que conoce plenamente la tarea a desarrollar y la ha ejecutado exitosamente en muchas ocasiones, no aceptará fácilmente un nuevo líder que desee centralizar toda la discusión, imponer sus ideas y tomar las decisiones.

Por ejemplo, si para organizar una actividad recreativa de recaudación de fondos para la cooperadora el líder les dice a cada uno lo que quiere que cada uno haga sin escuchar sus puntos de vista, los integrantes del grupo, que no son nuevos, probablemente se sientan a disgusto.

En cambio, este grupo seguramente aceptará muy bien a un líder participativo que reconozca y valore su experiencia, y sume la suya para potenciar los resultados esperados de la actividad. Siguiendo con el mismo ejemplo, el grupo organiza una actividad recreativa de recaudación de fondos para la cooperadora y el líder aporta su experiencia de promoción y difusión en los medios más escuchados de la localidad. En este caso, seguramente el grupo incorporará las novedades con gusto.

Finalmente y como resumen de todo lo expuesto hasta aquí, corresponde destacar que:

- ✓ La mayor parte de las personas pueden asumir, en determinadas situaciones, el rol de líder de un grupo.
- ✓ Las habilidades necesarias para poder liderar un grupo o un equipo de trabajo se pueden desarrollar mediante la experiencia, el aprendizaje, la capacitación y la reflexión personal.
- ✓ El liderazgo “es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñarsele a todo el mundo, y no se le puede negar a nadie”.
- ✓ La eficacia del liderazgo depende de muchas variables que son muy importantes:
  - la relación, el vínculo que se establece con los liderados,
  - las coincidencias que se dan entre el líder y sus colaboradores y
  - la situación en las que les toca desenvolverse.
- ✓ En algunos casos, por lo general cuando la madurez y conocimiento de los miembros del equipo está altamente desarrollado, el liderazgo puede estar distribuido entre todos los participantes, de manera que la influencia mutua permita una solidaria coordinación y cooperación.
- ✓ Liderar no es lo mismo que dirigir.

Respecto de este último punto corresponde una aclaración. En este tema (liderar y dirigir) las posiciones son bastante encontradas. Algunos autores pretenden un enfrentamiento entre dirigir y liderar, otros piensan que la actividad es dirigir y uno de sus componentes es el liderar, y finalmente están quienes afirman que son complementarios, e inclusive que corresponden a dos actividades distintas. Esta última idea es la que se mantendrá como postura en este escrito .

El liderazgo” es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñarse a todo el mundo, y no se le puede negar a nadie”

Liderar no es lo mismo que dirigir.

1.2.

ENTONCES

## ¿QUE ES EL LIDERAZGO?

En primer lugar, es la **capacidad de generar ideas y de llevarlas a cabo con la ayuda y la participación de otros**. Los líderes no sólo logran la adhesión de sus seguidores, sino que son **capaces de hacer sentir al conjunto que las ideas claves de la Organización coinciden con las ideas del grupo**. Una idea o una manera de solucionar alguna necesidad o un problema que es sentido como propio logra movilizar al individuo, a los grupos o a las organizaciones.



**Los líderes son capaces de hacer sentir al conjunto de las personas que las ideas claves de la organización coinciden con las ideas del**

Las personas necesitan valores que otorguen sentido a sus vidas, que existan hechos e ideales por los que vale la pena “jugarse”. **Los líderes transmiten una “visión de la realidad” que concuerda con aquello que la gente siente que necesita**. Es lo que la gente “espera” sin saber muy bien qué es, pero que resulta muy claro cuando alguien, “el líder”, es capaz de enunciar esa visión en forma clara y transparente, y enarbolarla como “la causa” por la que vale la pena jugarse.

Esta visión o causa es fuertemente vivida por el líder, y con esa intensidad es transmitida a los otros miembros de la Organización.

Esta magia del líder puede darle a la causa un aspecto de aventura, que se traduce en hacer del trabajo algo significativo, un desafío por el cual vale la pena trabajar.

# capítulo 1

Otro aspecto importante a diferenciar son los conceptos de “**autoridad**”, “**poder**” y “**liderazgo**” .

- **La autoridad es delegada**, por lo tanto es ejercida en las Organizaciones por mandato; por ejemplo, la Comisión Directiva es elegida por los socios cada dos años.

- **El poder en cambio se ejerce independientemente del deseo del otro**; por ejemplo, el responsable administrativo manda al cadete a hacer pagos a los proveedores de artículos de librería.

- **El liderazgo sólo existe en tanto sea reconocido y avalado por los seguidores**; por ejemplo, la señora Tita empezó sola, hace dos años, a recolectar ropa usada para compartir con las familias más carenciadas de la localidad; actualmente se ha conformado un grupo integrado por 20 mujeres que, junto a Tita, han constituido un ropero comunitario que reúne y distribuye cientos de prendas cada año.

**La autoridad es delegada, y por lo tanto, es ejercida por mandato.**



**El poder se ejerce independientemente del deseo del otro.**



**El liderazgo sólo existe en tanto sea reconocido y avalado por sus seguidores.**



**En las Organizaciones, los líderes siempre ejercen una cuota de poder y una de autoridad para el ejercicio del liderazgo.** El ejercicio de la autoridad, del poder y del liderazgo **se expresa a través de los mecanismos de comunicación** que se utilizan con los miembros de la Organización. A través de estos mecanismos se les indica lo que deben hacer, o se les pide colaboración, o se les ordena ejecutar determinadas actividades, etc.

Todas estas formas de actuar y expresarse están influidas por los “supuestos conscientes e inconscientes” que las personas tienen acerca de los otros miembros de la Organización. Estos “preconceptos y supuestos sobre las personas”, y cómo influyen sobre el líder -sobre como interpreta su papel y sobre los resultados que obtenga del liderazgo que ejerce-, serán tratados extensamente en el capítulo 2.

Los líderes se comunican con la gente para facilitar la participación, la colaboración, y lograr que la causa sea de todos. **Sus mensajes deben ser claros, homogéneos y esencialmente confiables.** Deben transmitir con el ejemplo, comunicar con coherencia y mostrar coincidencia entre lo que dicen y lo que hacen. Eso permite que se transformen habitualmente en un modelo a imitar. "Se aspira a ser como es el líder". Esta situación es común para todos los casos, ya sea para bien o para mal. Ocurre con el líder de los adolescentes, con una maestra querida por los alumnos o el líder de una pandilla de delincuentes.

De lo que hemos dicho hasta aquí, podemos sacar dos conclusiones:

- LOS LÍDERES SON SUJETOS NECESARIOS PARA LOGRAR EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN, POR ENDE LOS RESULTADOS DE SU GESTIÓN SE VEN MÁS BIEN EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO.
- LOS DIRECTIVOS (GERENTES PROFESIONALES O GERENTES ADMINISTRADORES) SON LOS QUE SE OCUPAN DE MANTENER LO EXISTENTE, GARANTIZANDO LA ESTABILIDAD Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL EN EL CORTO PLAZO.



**Los líderes son sujetos necesarios para lograr el cambio y la innovación. Los resultados de su gestión se ven en el mediano y largo plazo.**

**Los directivos se ocupan de mantener lo existente, garantizando la estabilidad y el buen funcionamiento institucional en el corto plazo.**



Naturalmente, **esta diferenciación no siempre es tajante.** Quien ejerce la función directiva, en muchas circunstancias debe apelar a sus dotes de liderazgo para enfrentar y asumir nuevos desafíos; así como el líder en diversas ocasiones debe asumir conductas directivas que efectivamente aseguren la implantación y continuidad de los cambios que se produzcan.

En este proceso de realizar un cambio constructivo o una adaptación positiva, el líder cumple esta función a través de **tres subprocesos** (formas), que serán desarrollados en profundidad en el capítulo 3:

- Orientar en el camino:** elabora una visión de futuro, identifica un blanco que se quiere y debe alcanzar, un objetivo que trasciende a las personas individualmente. Muestra las estrategias necesarias y los distintos caminos posibles, "los senderos alternativos" a seguir, para llevar a cabo los cambios que permitan hacer real dicha visión.

b) **Coordinar a las personas y desarrollar equipos:** contribuye al desarrollo profesional de sus colaboradores, genera confianza en las personas y entre las personas. Estimula para que en la Organización se constituyan equipos de trabajos bien integrados.

c) **Motivar e inspirar:** debe lograr que se satisfagan las distintas y variadas necesidades de sus colaboradores, a fin de estimular su auto-realización. Debe conservar la llama encendida, la energía que mantiene a las personas en continuo movimiento hacia la visión establecida, interesarlos permanentemente a pesar de las barreras políticas, burocráticas o escasez de recursos que puedan oponerse al cambio deseado.



## ACTIVIDAD 1

A partir de lo leído: ¿reconoce las características del líder en alguna persona en su organización? De ser así, explique por qué, ¿cuáles son sus funciones, sus actitudes, cómo se comunica con los otros miembros de la organización? ¿es una sola persona la que reúne esas características, o son varias ?

Es importante que esta actividad sea, en principio, individual. Luego de realizarla, y previo a la tutoría, compártala con otros miembros de la organización? ¿Todos piensan igual?

¿Reconocen en la misma persona o personas a un líder de la organización? ¿Existen diferencias de criterios?, ¿por qué ocurre esto? Finalmente, en el espacio de la

### 1.3.

## ¿Y QUE

## ENTENDEMOS POR DIRECCION?

Habíamos dicho que los líderes son “agentes de cambio”, y que los directivos y gerentes son “administradores, guardianes” de la estabilidad de la Organización y del buen funcionamiento de lo que ya existe.

En este marco, quien ejerce la función de dirección debe asegurar y es responsable de **los distintos procesos que constituyen la dirección de Organizaciones** y que incluyen:

✓ **LA PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS:** asegurar que las Organizaciones se conozcan a sí mismas, se fijen y asuman las metas u objetivos para el futuro (por lo general para el mes o el año siguiente).

Que se establezcan los pasos detallados que deberán darse para alcanzar dichas metas, es decir, que exista un plan de actividades, con sus respectivos cronogramas y líneas de acción a seguir.

En definitiva, que se fijen “las políticas de la Organización”. Finalmente, que se reúnan los responsables y se asignen los recursos necesarios para cumplir dichos planes (ver los módulos de “Planificación Estratégica y Operativa”).

✓ **LA ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS:** facilitar la constitución de equipos y puestos de trabajo para cumplir las exigencias del plan, es decir, construir una “estructura organizativa”.

Verificar que se cubran dichos puestos con personas calificadas, que conozcan el plan, y transferirles las actividades y responsabilidades que necesitan para realizar la tarea.

✓ **CONTROLAR Y SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS:** vigilar los resultados logrados respecto del plan, tanto formal como informalmente, por medio de observaciones, informes, reuniones, etc.

Identificar lo que no se haya realizado o lo que se haya hecho en forma distinta es decir, “las desviaciones o problemas” que hayan surgido, y planificar y organizar la solución de los mismos.

Establecer y garantizar el funcionamiento de los sistemas de control previstos en la práctica (autoevaluación, evaluación por objetivos, por resultados, evaluación económica y financiera, etc. ).

La mayor parte de estos conceptos relativos a las funciones de la dirección serán tratados en todos los otros módulos que integran este Programa de Capacitación en Gestión. Para este módulo se reserva el tratamiento del tema **asignación de los puestos de trabajo**. El principal esfuerzo estará orientado a abordar aspectos propios del proceso de liderazgo, tales como la relación con los equipos de trabajo y, sobre todo, el **desarrollo del compromiso y la responsabilidad con el puesto en la Organización**.

1.4.

## ¿SON COMPATIBLES

## LA DIRECCION Y EL LIDERAZGO?

¿Podría una misma persona ejercer la dirección y el liderazgo? La respuesta es un categórico ¡sí!

A continuación se presenta un cuadro que compara las responsabilida-

# capítulo 1

des más destacadas de la función de Dirección y Liderazgo, que tiene como base el trabajo “Una fuerza para el cambio”, de J. Kotter, un autor citado varias veces a lo largo de este capítulo.

Cuadro Comparativo entre Dirección y Liderazgo.

FUNCION	¿QUÉ SE HACE DESDE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN?	¿QUÉ SE HACE DESDE LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO?
<p>1) ELABORACION Y EJECUCION DE PROYECTOS</p>	<p>Planificación y asignación de presupuestos. Explicitar metas u objetivos a cumplir. Desarrollo de plan de actividades, pasos, cronograma, establecer calendarios y fechas para el cumplimiento. Asignar recursos para el cumplimiento del cronograma.</p>	<p>Marcar el camino. Motivar el compromiso con una visión de futuro. Identificar las estrategias para producir los cambios necesarios que permitan hacer realidad la visión.</p>
<p>2) CONVOCAR, MOTIVAR, MOVILIZAR A LAS PERSONAS PARA FORMAR UNA RED QUE FACILITE LA CONCRECION DEL PROYECTO</p>	<p>La Organización y asignación de responsabilidades. Diseñar una determinada estructura de organización y establecer distintas tareas o puestos de trabajo que permitan acercarse a las metas propuestas para el desarrollo del proyecto. Convocar y seleccionar las personas adecuadas para realizar las tareas y cubrir los puestos. Comunicarles el plan, transferirles actividades y una cierta cuota de responsabilidad para la realización de lo planificado. Aportar políticas y procedimientos que sirvan de guía para las personas. Establecer métodos para el control del trabajo realizado.</p>	<p>Coordinar a las personas y desarrollar equipos. Comunicar el rumbo por medio de palabras, actos, acciones y documentos a todos, cuya colaboración sea necesaria para concretar la visión. Participar en el desarrollo profesional de los colaboradores. Generar confianza en las personas y entre ellas. Estimular la evolución hacia equipos de trabajo integrados, favoreciendo que se establezca la visión compartida.</p>
<p>3) EJECUCION DE PROYECTOS</p>	<p>Control, evaluación, identificación y orientación precisa para la solución de problemas. Supervisar detalladamente los resultados logrados con relación al plan, tanto formal como informalmente, por medio de informes, reuniones, etc. Identificar las desviaciones que pudieran producirse. Planificar y organizar la solución de las desviaciones.</p>	<p>Motivar e inspirar. Promover la satisfacción de necesidades de los colaboradores estimulando su autorealización. Mantener viva la energía que moviliza a las personas en continuo movimiento hacia la visión compartida a pesar de las barreras políticas, burocráticas y limitación de recursos que puedan oponerse al cambio. Participar a las personas de sus ideas y opiniones. Estimular el desarrollo de debates y discusiones con el objeto de involucrar e integrar más y más personas.</p>
<p>4) RESULTADOS OBTENIDOS</p>	<p>Facilita el orden y la posibilidad de efectuar pronósticos acertados. Algunas personas se sienten mas seguras y contenidas en las organizaciones, que se observan como confiables y guiadas con mano firme pero por el buen camino.</p>	<p>Facilita los cambios y cuenta con el potencial para que estos sean de enorme importancia y valor. Logra el compromiso compartido de todas las personas con al visión organizacional, integrándola en una visión de equipo.</p>



## ACTIVIDAD

# 2

Revise el cuadro comparativo entre liderazgo y dirección y sitúese en su organización, o en su trabajo, si le resulta más fácil:

Trate de identificar a aquellas personas que cumpen funciones de dirección y reflexión:

¿De qué manera “explicitan las metas y objetivos a cumplir” cuando se trata de elaborar y ejecutar un proyecto? ¿De qué forma las comunican? ¿Logran cumplir con las metas y objetivos en tiempo y forma?

Trate ahora de individualizar a aquellas persona que son líderes en un grupo:

¿De qué manera “marcan el camino”? ¿Cómo “motivan”? ¿Cómo hacen para que la gente “sienta como propia la visión de la Organización”? ¿Cómo se comunican con la gente? ¿Logran la adhesión de la gente? ¿Por qué?

Tanto en la dirección como en el liderazgo se es responsable por:

- LAS DECISIONES QUE SE TOMAN SOBRE LO QUE SE DEBE HACER.
- LAS RELACIONES HUMANAS QUE SE ESTABLECEN PARA CUMPLIR LOS PROGRAMAS.
- LOS CONTROLES COMPROMETIDOS CON QUIENES EJECUTAN EL TRABAJO SOLICITADO O ENCOMENDADO.

**Las actividades que emprenden los líderes tiene una perspectiva temporal que supera el corto, el mediano y hasta el largo plazo;** incluyen una imagen de futuro, la visión del futuro deseada por la Organización.

Desde la dirección, en cambio, las actividades de planificación, asignación de recursos y la distribución de tareas se **ejecutan en planos temporales cortos o al menos controlables.**

La dirección trata de controlar riesgos, aplicar racionalidad y controlar los procedimientos a través de instrumentos precisos. El liderazgo asume riesgos calculados, promoviendo y movilizando estrategias centradas en valores personales, más que en procedimientos.



**Las actividades que emprenden los líderes incluyen la visión de futuro deseada por la institución.**



**La dirección trata de dominar riesgos, aplicar racionalidad y controlar los procedimientos a través de instrumentos precisos.**

**El líder se preocupa más por la coordinación de la personas y la integración de las mismas en equipos de trabajo,** incentivando el interés por la propia tarea y el desafío que está implica. **La dirección exige a las personas responsabilidades según los puestos que ocupan en la Organización,** motivando más a través de sistemas de recompensas (felicitación, aumento de salarios, incentivo por logro de objetivos, etc. ) y castigos (llamados de atención, apercibimientos, suspensiones, expulsiones, etc.).

Existen ciertas semejanzas, pero también diferencias, entre liderazgo y dirección, los cuales no deben ser vistos como opuestos o contradictorios, sino como complementarios para llevar adelante la tarea de conducción y gestión de las Organizaciones Comunitarias.

**Existen ciertas semejanzas, pero también diferencias entre liderazgo y dirección, pero éstos no deben ser vistos como opuestos o contradictorios, sino como complementarios.**



Liderazgo y dirección son necesarios para llevar adelante una gestión adecuada de la Organización y alcanzar los fines previstos. El primero puede producir **valiosos cambios**, la segunda puede dar lugar a **resultados metódicos** que hagan que la Organización funcione eficientemente.

Esto no implica que el concepto de dirección esté en contra del cambio: la dirección **unida a un liderazgo eficaz puede ayudar a producir procesos de cambio más ordenados.**



**La dirección unida a un liderazgo eficaz puede ayudar a producir procesos de cambio más ordenados**



Tampoco quiere decir que el liderazgo esté reñido con la idea de orden; por el contrario, unido a una dirección eficaz, un buen proceso de liderazgo puede ayudar a producir los cambios necesarios para controlar lo que pudiera ser una situación caótica.

**Pero el liderazgo por sí solo no es capaz de mantener la Organización funcionando año tras año, cumpliendo sus plazos y sin salirse del presupuesto marcado. Ni tampoco la dirección podrá por sí sola crear cambios importantes y significativos. Ambos son necesarios si se pretende que una Organización se desarrolle.**



## ACTIVIDAD

# 3

Vuelva la mirada hacia su organización y recuerde alguna/s situación/es problemática/s. Trate de hacerlo por escrito.

Sitúese en la función de conducción:

¿Qué respuesta plantearía al problema? Escríbala. Evalúe si la misma responde a un ejercicio de la función de dirección o liderazgo. Explíquelo y comparta sus conclusiones en el servicio de tutoría local.



# Supuestos respecto a las personas y teorías sobre el liderazgo



capítulo

# 2

# 1

## Liderazgo

DIFERENCIAS Y  
COMPATIBILIDADES

DIRECCION

# 2

## Teorías

SUPUESTOS  
SOBRE EL  
COMPORTAMIENTO

- El hombre económico (Teoría de los rasgos)
- El hombre social (Teoría del control democrático)
- El hombre autorrealizado (Teoría del liderazgo conductal)
- El hombre complejo (Teorías contingentes)

# 3

## Subprocesos del Líder Efectivo

ORIENTAR EL PROCESO  
DE LA OC

COORDINAR LAS PERSONAS Y  
DESARROLLAR EQUIPOS  
DE TRABAJO

MOTIVAR E INSPIRAR A  
LOS COLABORADORES Y  
MIEMBROS DE LA OC

ESTILOS DE LIDERAZGO  
APROPIADOS AL NIVEL  
DE MADUREZ DE LOS  
COLABORADORES

## 2

# SUPUESTOS RESPECTO A LAS PERSONAS Y TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

**¿Inciden los supuestos que se tienen sobre las personas en la función de liderazgo? ¡Sí!**

Un elemento que influye notablemente y condiciona el liderazgo en las Organizaciones Comunitarias (OCs), son los prejuicios y presupuestos que líderes y liderados tienen sobre las personas.

Las personas tienden a creer que sí saben lo que hacen y por qué lo hacen. Piensan que todas sus acciones y reacciones son conscientes. Sin embargo, ésto no es así: la mayoría de las veces sus acciones son inconscientes. **Inconscientemente los comportamientos de las personas condicionan sus acciones y la repercusión que estas acciones tienen sobre la gente.**

Por ejemplo, ante una respuesta dada de mala manera algunos pueden violentarse y responder a los gritos, otros, sentirse humillados hasta las lágrimas y otros pueden no haber advertido ni siquiera el mal tono de la respuesta.

Estas diferencias tienen que ver con la forma de **ser de cada uno**, pero también dependen en gran medida de lo que es quien da la respuesta. La opinión que cada persona tiene de los demás y de cómo son las cosas influye directamente en sus reacciones y actitudes ante ellos. Todo esto que se cree o se piensa de la gente y de las cosas son **los supuestos**, y estos están incorporados a la forma de ser de las personas.

Por ejemplo, si un líder confía poco en sus colaboradores, este supuesto afectará negativamente en la relación que entre ellos se debe establecer, impidiendo que los colaboradores o miembros sumen sus esfuerzos y se comprometan para cumplir la misión de la Organización Comunitaria. Esta desconfianza se transmitirá, y afectará el desempeño y los resultados esperados de su función.

Esta es una de las primeras trabas con que se enfrenta una persona que desea aprender liderazgo y dirección, **“los supuestos previos respecto a las personas”**.

**En este capítulo se trabajarán los distintos “supuestos” que llevan las personas consciente o inconscientemente a las Organizaciones,**

**afectando de esta forma el desempeño de sus líderes y directivos, así como el desempeño de los grupos** que desean integrarse en torno a una causa común.

Para ser más claros, haremos un breve análisis a partir de distintas teorías que tratan de **explicar cómo se comportan los líderes y directivos** en las OCs cuando no tienen una actitud suficientemente crítica (atenta) en relación a los supuestos que tienen ellos mismos sobre otras personas que, de una u otra forma, siempre intervienen en todas las relaciones humanas.

**Se analizarán casos extremos de comportamiento del líder**, que demuestren fácilmente las dificultades o problemas que pueden presentarse en el desempeño cotidiano del rol de conducción, para detectarlos y evitarlos cuando corresponda, o practicarlos para potenciar sus efectos cuando sea necesario y así aprender estilos de liderazgo eficaces.

Para estudiar los supuestos que se tienen sobre las personas y los efectos que producen sobre el liderazgo, se seguirá la propuesta de E. Schein. Este autor clasifica a los supuestos en cuatro tipos sobre las concepciones del hombre en nuestra cultura, a saber:

- EL HOMBRE ECONÓMICO
- EL HOMBRE SOCIAL
- EL HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA
- EL HOMBRE COMPLEJO

SUPUESTOS	TEORIAS
El hombre económico	Teoría de los rasgos
El hombre social	Teoría del control democrático
El hombre autorrealizado	Teoría del liderazgo conductual
El hombre complejo	Teorías contingentes

### ✓ EL HOMBRE ECONÓMICO

Este supuesto se basa en una concepción del hombre que dice: **“la persona humana sólo se motiva por incentivos económicos, es egoísta por naturaleza, y pretenderá su bienestar personal por sobre el del conjunto social”**.

Llevado al extremo este supuesto, se podría concluir que el **ser humano es un agente pasivo que puede (y debe) ser dirigido**, manipulado y controlado por la Organización, puesto que su individualismo le impide mo-

vilizarse por objetivos comunes. La Organización, entonces, debe “imponerle” el respeto a esos objetivos comunes.

De igual manera, conduce a pensar que las emociones y los sentimientos dificultan las relaciones entre quienes conducen la Organización y quienes colaboran en ella porque atentan contra el interés individual. Esto significa que las organizaciones deberían estar estructuradas de modo de mantener los sentimientos fuera de la organización.

Este supuesto afirma, también, que el hombre es perezoso por naturaleza y debe ser motivado por incentivos externos, ya que sus objetivos naturales se enfrentan con los de la Organización, al ser la persona incapaz de someter sus intereses individuales a los intereses del conjunto.

Si bien no existe una relación directa entre estos supuestos económicos y una teoría del liderazgo, es posible advertir que hay algún tipo de asociación o basamento entre estos supuestos y una de las teorías del liderazgo: **la teoría de los Rasgos.**

Según esta teoría las personas se dividen en dos “clases”:

**A) QUIENES LIDERAN Y TIENEN DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS, QUE SÓLO ELLOS TIENEN Y NO EL RESTO DE LA GENTE, Y**

**B) QUIENES OBEDECEN.**

Es necesario hacer una aclaración. Cuando se habla aquí de liderazgo, se observa “cierta coincidencia” con lo definido previamente como dirección, pero en este caso se respetará el marco que brinda la Teoría de los Rasgos, aún a riesgo de aparecer contradictorios. Tomemos en cuenta esta aclaración para evitar confusiones.

**Esta Teoría de los Rasgos concibe al líder como un hombre que posee ciertas características que lo hacen superior a los demás, y le otorgan la posibilidad de influir y dominar.**

Son las teorías que consideran al líder casi como un super hombre, con rasgos en su personalidad que no ha adquirido sino que le son propios y



sólo debe desarrollar. Estos rasgos son:



- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad para conducir situaciones difíciles.
- Comprensión de las personas.
- Capacidad para tomar riesgos moderados.
- Capacidad para expresarse.
- Capacidad para manejarse con astucia.
- Capacidad para gestionar y administrar.
- Disposición para el trabajo duro.
- Habilidades para efectuar diagnósticos certeros y análisis de situaciones.
- Integridad personal y moral.
- Espíritu y mente abierta.
- Apasionamiento.
- Imaginación.
- Capacidad para utilizar todas las oportunidades.
- Capacidad para adecuarse a los cambios.
- Innovación y creatividad.
- Persistencia.
- Ambición.
- Actitud investigadora.

Si bien estos rasgos permiten tener una base para relevar algunas cualidades personales que los líderes poseen para influir y trabajar conjuntamente con otros seres humanos, ya sea individualmente o en grupos, este enfoque de liderazgo tiene algunas limitaciones.

En el caso de las organizaciones comunitarias, no es una expresión deseada de las capacidades que deberían desarrollar los líderes para que estén en condiciones de protagonizar el rol, tal como fue presentado en este módulo.

**ESTA FORMA DE CONCEBIR A LAS PERSONAS DIFICULTA LA CONFIANZA MUTUA QUE SE REQUIERE PARA LA CONFORMACIÓN DE UN GRUPO U ORGANIZACIÓN ORIENTADO AL CUMPLIMIENTO DE UNA MISIÓN COMPARTIDA.**

Muchas veces pone trabas para la construcción de una visión común y dificulta la movilización comprometida de valores y energías personales y colectivas.

## ✓ EL HOMBRE SOCIAL

Según este supuesto la persona se constituye a partir de los afectos y de la amistad con el grupo al que pertenece y por el que suda la camiseta.

# capítulo 2

**La concepción del hombre como un ser social y grupal** afirma que el hombre se motiva básicamente por la necesidad de estar en relación con otras personas, y que además obtiene “**sentido de identidad personal**” **en su relación con otras personas**. Por ejemplo: somos argentinos porque hablamos entre nosotros de una cierta forma, nos emocionamos con el tango, las coplas y las rancheras, comemos juntos, tomamos mate, y por éstas y otras cosas nos distinguimos claramente de los ciudadanos de otros países y regiones.

Sin duda, las cosas materiales aportan elementos necesarios para la vida y la subsistencia de la gente, **pero el verdadero significado del trabajo de la Organización debe buscarse en las relaciones sociales de sus miembros**.

En este enfoque el hombre responde más a las fuerzas sociales de su grupo que a los incentivos de la Organización y responde en la medida que quien conduce puede satisfacer sus necesidades sociales.

Quienes se basan en estos supuestos para conducir las Organizaciones, **se preocupan menos por los incentivos económicos y por el control en la concreción de las tareas encomendadas. Atienden más a los sentimientos, al sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores**.

Entienden los grupos de trabajo como una realidad que potencia el trabajo individual, y se preocupan más por los incentivos de grupo y el equipo, que por los incentivos individuales.

También en este caso podemos encontrar alguna vinculación entre estos supuestos sociales, como forma de concebir al hombre, y una de las teorías del liderazgo, la **Teoría del Control Democrático**.

A partir de este enfoque podemos analizar como funcionan los diferentes tipos de liderazgo (los modelos de liderazgo). Cada uno de estos tipos reproduce distintas formas de relación entre líderes y grupos.

Los modelos pueden ser de tres tipos, pero es necesario aclarar que se presentan en forma extrema a los fines de análisis.

Entonces, para esta teoría, los **tres modelos de liderazgo** pueden ser:

- el democrático,
- el autocrático,
- el dejar hacer, dejar pasar (también llamado *laissez-faire* ).





Son grupos con **líder democrático** aquellos en los que el líder **reúne a los miembros, discute con ellos lo que debería hacerse, hace sugerencias y ofrece información, pero la decisión final se deja en manos de los participantes**, quienes deciden lo que se va a hacer. Los miembros trabajan juntos, el líder actúa como un miembro más del grupo.



**En los grupos con líderes democráticos la decisión final se deja en manos de los participantes. Los miembros trabajan juntos y el líder actúa como un miembro más del grupo.**

En los grupos con **líder autocrático** se trabaja a partir de “**órdenes superiores**”. El líder autocrático dice a los miembros lo que tienen que hacer y organiza los grupos que trabajarán juntos, sin considerar sus preferencias. **Dirige a todos, pero se mantiene al margen del grupo; es amigable pero impersonal.**



**El líder autocrático dirige a todos, pero se mantiene al margen del grupo.**

El grupo con **líder dejar-hacer** es el que permite a cada uno hacer lo que le guste. El líder en este caso **no ofrece ayuda ni participa a menos que se lo pidan, se abstiene de elogiar o culpar a nadie**. A este líder rara vez se le pide información y su colaboración es solicitada con menor frecuencia.



**El líder dejar-hacer permite a los miembros del grupo hacer lo que a cada uno le gusta más. No ofrece ayuda ni participa a menos que se lo pidan.**

Así, mientras en **los grupos democráticos el líder facilita, es un catalizador para acelerar el proceso natural del grupo** y lo ayuda a alcanzar la estructura acorde con las circunstancias, **el líder autócrata impone sobre el grupo una estructura que refleja sus propios deseos** y no los de los miembros, en tanto que **el líder dejar-hacer no es líder en ningún sentido.**

## capítulo 2

Se ha observado que el **liderazgo autocrático generalmente lleva la conducta de los miembros de los grupos a dos resultados posibles**: en algunos casos, hacia un aumento notable de **la agresividad** (hacia el líder, hacia los otros miembros). En otros casos, la respuesta general es **la apatía**, la falta de vigor y energía.

Los grupos agresivos se resienten con su líder a causa de las restricciones que les imponen, pero también le temen y **revelan su resentimiento a través de formas indirectas de agresión**.

Violan las normas “por equivocación”. La agresividad no sólo se orienta hacia el líder sino también, y en la misma escala, hacia sus compañeros. El grupo tiende a desvalorizar el trabajo de los miembros (por ejemplo, “tu trabajo no vale, el mío es mucho mejor”, dicen), no cooperan y en ocasiones se buscan sustitutos hacia quienes dirigir las críticas y ataques destinados al líder. **Finalmente se tiende a devaluar, ignorar o destruir el resultado del trabajo del grupo**.

En **los grupos apáticos con líder autócrata** el resentimiento es tan significativo como en el caso anterior, sus miembros manifiestan los mismos odios y disgustos. Pero no los revelan abiertamente contra el líder ni los desplazan contra otros individuos u objetos.

**El clima de trabajo tiende a ser tenso y caótico** y sus miembros se vuelven torpes, sometidos, no sonríen, bromean ni juegan juntos libremente. **En ausencia del líder, suspenden el trabajo**.

El parecido entre la conducta de estos grupos y algunas conductas de los grupos en las Organizaciones Comunitarias es fácil de encontrar: el negativismo, la destrucción, el desplazamiento, el cometer intencionalmente equivocaciones, la amenaza de paros y el sabotaje, son ejemplos típicos que se pueden presentar.

Por lo general, **los grupos dejar-hacer son más caóticos**. Sus miembros muestran agresividad, pero sin la tensión de los grupos autoritarios. **Prácticamente no se trabaja en ellos, esté presente o no el líder**.

En cambio, **los grupos democráticos** se comportan en forma distinta. **Tienen una buena opinión del líder**, a quien describen como “un buen tipo que trabaja con nosotros y que ve las cosas exactamente como nosotros”; dicen de él: “nunca trata de ser jefe, pero siempre da mucho que hacer”. Sus miembros esperan con ansia las reuniones, trabajan a gusto juntos y demuestran ser más constructivos que cualquiera de los otros grupos.


En ellos el trabajo de los miembros más diestros es visto con admiración y no con celos, al revés de lo que sucede en los otros grupos, puesto que



los trabajadores hábiles representan un valor del grupo.

**La crítica del trabajo de los demás es más justa y objetiva**, y los resultados materiales generalmente son mejores, en calidad y cantidad, que los alcanzados por los otros grupos. **Cuando el líder está ausente, el trabajo continúa.**

**En la autocracia, la responsabilidad se concentra en el líder; en la democracia, reside en el grupo; en las situaciones de dejar-hacer se distribuye entre los miembros, que actúan como entidades separadas.**



**En la autocracia, la responsabilidad se concentra en el líder; en la democracia, reside en el grupo; en las situaciones de dejar-hacer se distribuye entre los miembros, que actúan como entidades separadas.**

En cada uno de estos tipos de grupos se genera una forma de actuar producto de la estructura de funcionamiento de la organización que incluye a todos, más allá de las características personales de cada uno.

Por ejemplo: la misma persona que en la Comisión de Bomberos Voluntarios con un liderazgo autocrático obedece órdenes sin chistar ni presentar sus puntos de vista, en la Comisión Vecinal, donde se ejerce un liderazgo democrático, participa activamente en la discusión sobre la instalación del agua potable aportando su experiencia como vecino que conoce las necesidades del barrio.

Reiteramos entonces que, si bien a los fines de estudio aquí se han presentado los modelos de liderazgo de manera extrema, por lo general conviven y a veces se superponen o suceden según las circunstancias, las características del grupo y la situación por la que atraviesa la institución.

Las consecuencias que surgen de la aplicación de cada uno de estos tres tipos de liderazgo se han observado reiteradas veces.

Como aporte de esta teoría corresponde rescatar:

- **La superioridad del ejercicio de un estilo de liderazgo democrático.**
- **Si bien la disciplina es siempre necesaria, hay mucha diferencia entre la disciplina impuesta por sí misma en el grupo del tipo “nosotros” del liderazgo democrático y la disciplina impuesta desde el exterior por el líder autocrático.**

## capítulo 2

- **Los métodos democráticos de liderazgo pueden enseñarse a cualquier individuo capaz y equilibrado, cuya personalidad tienda a ser solidaria y no egocéntrica o prejuiciosa.**

Es posible pensar que estos resultados presentados están fuertemente influidos por las condiciones culturales predominantes en el medio social (por ejemplo cuando en una sociedad se ha impuesto una dictadura, es probable que los efectos de un estilo de liderazgo democrático no tengan los mismos resultados, ya que posiblemente los miembros de grupos trasladan a la organización la cultura autocrática incorporada del contexto general y por lo tanto esperan órdenes). También corresponde aclarar que algunas personas prefieren el sistema autocrático al democrático, sobre todo quienes confieren un gran valor a la disciplina estricta.



## **EL HOMBRE AUTORREALIZADO**

Los supuestos que sostienen este concepto de hombre, dicen que las personas están sujetas a distintos tipos de necesidades, que van desde las más básicas (hambre, sed, vestido, etc. ) hasta las más complejas y con un nivel de satisfacción distinto, como son las de autorrealización (ser y sentirse exitosos para tener reconocimiento social y personal).

Como consecuencia, **este supuesto sostiene que las personas intentan ejercer sus tareas exigiendo un cierto grado de autonomía y el desarrollo de sus aptitudes y talentos personales en la Organización.**

El hombre es capaz de autocontrol, automotivación y autodisciplina; desea que la tarea, el trabajo que hace, tenga un elevado significado para sí, se satisface al encontrar en su trabajo un sentido de orgullo y autoestima y desea que le deleguen más responsabilidades.

Esta forma de percibir a las personas considera que los controles e incentivos externos pueden provocar “actitudes inmaduras”, dificultades con la tarea y el lugar de trabajo. Los sujetos son personas que desean ser estimulados con nuevos desafíos y les gusta ser reconocidos en sus aciertos.

**A este supuesto de auto-realización se podría asociar la Teoría de Liderazgo conductual.**

Esta teoría propone **dos tipos de comportamiento del líder:**

- **Liderazgo centrado en el trabajo:** es un modelo de comportamiento del líder que busca poner una atención especial en el trabajo con sus subordinados, les explica los procedimientos y está especialmente interesado en los resultados que se espera obtener. El objetivo del líder en este caso es lograr que el trabajo dé resultados eficientes y eficaces.

• **Liderazgo centrado en la persona:** en este caso el comportamiento del líder se orienta fundamentalmente a desarrollar un grupo de trabajo cohesionado, “muy unido”, se busca que la persona esté sobre todo satisfecha con el trabajo que desempeña.

Se define como líder eficiente y eficaz a quien demuestra preocupación y compromiso por la gente pero también manifiesta un alto interés por la producción de la Organización, por la cantidad de resultados obtenidos por la OC (la productividad).

A partir de estos dos grandes tipos de liderazgo se desarrollan **distintos liderazgos** posibles según los criterios que predominen en cada caso.

Al analizar estos estilos, y para respetar el espíritu de la teoría de donde surge esta clasificación, se utilizarán indistintamente los conceptos de líder, jefe, administrador, dirigente y supervisor, a pesar de que esto no coincide con lo planteado en este módulo en el capítulo 1.

Los distintos liderazgos son :

**a) ESTILO QUE TIENE ALTO INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN - BAJO INTERÉS POR LAS PERSONAS.**

En este caso, y para privilegiar la productividad, **la supervisión es dura, basada en la autoridad - obediencia.** El jefe impone su voluntad. Los subordinados son considerados herramientas para hacer lo que el jefe decide.

**Los subordinados no son personas a las que se les puede pedir que piensen, que sientan, que sean creadoras o innovadoras.** Esto queda para los supervisores o jefes.

Por ejemplo: deben construirse un gran número de viviendas en un plazo muy corto, por esta razón el jefe concluye que no hay tiempo para discutir con los miembros de la Organización como proceder y decide y ordena unilateralmente: los grupos de trabajo a constituir, la distribución de materiales, lo que cada uno tiene que hacer, etc.

Si se quiere resumir este estilo en una frase, el lema sería:

**¡Producir o morir!** ✓

**b) ESTILO CON BAJO INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN - ALTO INTERÉS POR LAS PERSONAS.**

**Este estilo hace hincapié en la importancia de mantener buenas relaciones.** Sostiene que si los subordinados están felices, contentos, y ex-

## capítulo 2

perimentan una sensación de bienestar y aceptación, querrán cooperar con el trabajo que se propone la Organización.

Por ejemplo: el jefe fomenta reuniones informales con los miembros de la OC para fortalecer la amistad entre ellos. Cenas de compañeros de trabajo, encuentros deportivos, etc.

Lema:

**Cómodo y agradable** ✓

### c) ESTILO DE BAJO INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN - BAJO INTERÉS POR LAS PERSONAS.

En este caso **quien lidera, no lidera**. No quiere ser visible sino parecer que se ocupa de algo sin que lo noten y sin que sea productivo. **Contribuye tan poco como le es posible, lo mínimo para no meterse en dificultades.**

Por ejemplo: el supervisor o jefe a quien le piden apoyo para resolver problemas y generalmente responde: "No te preocupes. Hacélo como puedas, como te salga".

Se puede pensar que estos dos últimos casos de liderazgo son poco numerosos o muy raros, sin embargo se encuentran, aunque son personas difíciles de ver, ya que han aprendido el arte de confundirse entre el resto de los miembros de la Organización.

Los problemas pasan junto a ellos sin que se note que estas personas, aunque esten en cargos directivos, aportan muy poca o ninguna ayuda para resolverlos.

Lema:

**No ver el mal, no oír el mal, no hablar del mal.** ✓

### d) ESTILO CON INTERÉS MEDIO POR LA PRODUCCIÓN - INTERÉS MEDIO POR LAS PERSONAS.

**Es el típico jefe que se acomoda al ritmo que los demás han adoptado.** No se esfuerza para lograr más, aún cuando los resultados alcanzados sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de dirigir.

**Esta persona se apoya en la tradición, los precedentes y las prácticas pasadas,** los procedimientos y las normas establecidas, llevadas a cabo literalmente y no por el valor que éstas tienen para mantener la identi-

dad y la cohesión en el grupo. Por ejemplo: el dirigente que se resiste a aceptar la sugerencia de un asociado de convocar a las reuniones de socios personalmente, casa por casa y con una nota a firmar, porque la tradición siempre fue mandar la invitación por correo, aunque cada vez vienen menos socios a la reunión.

Cuando surgen dificultades, éstas generalmente se resuelven partiendo la diferencia, por la vía del arreglo, la adaptación y la acomodación a las circunstancias, y no necesariamente superando efectivamente las dificultades. Por ejemplo: la convocatoria realizada falló; entonces el dirigente le dice al socio que propone un cambio en el método de la convocatoria: “ya que querés hacerlo así, andá vos casa por casa”, pero no cambia efectivamente la práctica de convocar.

Este estilo es usado ampliamente. Es seguro, hace que la gente se desempeñe, no con un alto grado de eficiencia pero de manera aceptable, y evita problemas, aunque no por completo.

Lema:

**Algo es mejor que nada** ✓

### e) ESTILO DE ALTO INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN - ALTO INTERÉS POR LAS PERSONAS.

Se basa en la **participación y el compromiso, y requiere una clase diferente de interacción líder-director y colaboradores.**

La comunicación aquí se plantea como un intercambio abierto, libre y franco entre todos los miembros de la Organización mediante la utilización de métodos y procedimientos desarrollados y aceptados por el conjunto.

Siguiendo el ejemplo anterior, el líder preguntaría a sus colaboradores y se preguntaría “¿cual es la mejor forma para lograr la más amplia presencia y participación de los vecinos en las reuniones?”, y juntos buscarían la mejor alternativa

Lema:

**Uno más uno puede ser igual que tres** ✓

Tampoco estos últimos estilos presentados resuelven todos los aspectos que debiera aprender un líder o directivo para llevar adelante su gestión, pero dan cuenta de algunos elementos que permiten analizar y comprender ciertos comportamientos que ponen en práctica las personas en distintas circunstancias para enfrentar su papel de líder o liderado.

## capítulo 2

Se posibilita así identificar los problemas y dificultades que se arrastran más o menos inconscientemente durante el desempeño del rol, e intentar aprender del error corrigiendo el propio desempeño.

## ✓ EL HOMBRE COMPLEJO

Desde esta perspectiva **se considera al hombre como un ser complejo y variable**. Sus necesidades varían de momento en momento, y de situación en situación; incluso **las personas adquieren nuevas necesidades por la experiencia que van acumulando**.

El hombre puede, por esta razón, satisfacer sus necesidades en diferentes Organizaciones, o en diferentes áreas de la misma Organización.

Es tan complejo el ser humano que si el trabajo que realiza requiere de una variedad de habilidades, es posible que para cada tarea y para cada ocasión, operen diferentes motivaciones. Para este enfoque **el rendimiento de una persona depende de la interrelación que se da entre sus motivaciones (necesidades y expectativas), la tarea que debe realizar, sus aptitudes y las otras personas que trabajan con él**.

**El enfoque del hombre complejo estima que el rendimiento de una persona depende de la interrelación entre sus motivaciones, la tarea que debe realizar, sus aptitudes y la de las personas que trabajan con él.**

Si bien no existe una relación directa entre estos supuestos y alguna teoría del liderazgo, podemos advertir que hay una asociación entre esta concepción del hombre complejo y las **Teorías del Liderazgo Contingente**.

Según esta teoría, **no existe un estilo de liderazgo perfecto o que se pueda considerar el mejor, sino que el mismo debe ser adecuado a la situación particular por la que se atraviesa**.

Este enfoque lleva necesariamente a expresar que **la eficiencia de un líder depende en gran parte de la situación en que la Organización y él mismo se desenvuelven**. Un líder puede ser eficiente en una situación u Organización, pero no en otra. Es la situación, la que determina quién es el mejor líder en ese caso y cuál es el estilo de liderazgo óptimo para la misma.



## ACTIVIDAD

# 4

Revise los distintos supuestos que se han visto hasta aquí y deténgase en los distintos tipos de líderes que se mencionan.

Trate de trasladar los conceptos trabajados a su realidad.

¿Cómo? Piense en su organización, su escuela, su trabajo o la sociedad. Identifique algún/nos líder/es. Describa el modo en que se comportan.

¿Puede clarificar las circunstancias en que se desempeñan?

¿Por qué se desempeñan así?

**El liderazgo eficiente, en este caso, es aquél que se corresponde con las características de la situación, de la Organización, su cultura, y sus valores.** Podrá ejercer un liderazgo apropiado luego de que se conozcan profundamente las condiciones de la Organización (fortalezas y debilidades) y de la situación (oportunidades y amenazas) en que el rol de líder se va a ejercer. (Recordemos los conceptos aprendidos en el módulo de Planificación Estratégica).

Estamos hablando entonces de lo que se denomina **liderazgo situacional**, que requiere de **habilidades** tales como **el desarrollo permanente de la capacidad para percibir adecuadamente los cambios de la situación, y como contrapartida, la habilidad de adaptación por parte del líder al diagnóstico que se efectuó.**



**El liderazgo situacional requiere de habilidades tales como el desarrollo permanente de la capacidad para percibir adecuadamente los cambios de la situación, y como contrapartida, la habilidad de adaptación por parte del líder al diagnóstico que se efectuó.**

El líder debe variar su forma o estilo de liderar de acuerdo a cómo varíe la situación.

Tal vez se requiera implementar circunstancialmente un estilo de liderazgo donde estén pautados cada uno de los pasos que los colaboradores deben dar cuando se encuentren con una situación-problema nueva y desconozcan la forma de enfrentarla. En cambio, el mismo líder y con los mismos colaboradores, pueden implementar un estilo profundamente "participativo" cuando, para enfrentar otras situaciones conocidas esos colaboradores cuenten con los conocimientos y seguridades que han acumulado a través de su experiencia de participación en la Organización.

El liderazgo situacional requiere de flexibilidad y adaptabilidad, sin dejar de lado la firmeza. Es un estímulo al cambio por parte de los líderes, quienes, a través de la imaginación y la creatividad, deben entender que cada situación es diferente, que requiere soluciones distintas y, por lo tanto, diferentes estilos de liderazgo. Esto convierte el liderazgo en un desafío y un reto para aquellos que hoy ejercen el rol o que lo harán en un futuro.

**El liderazgo situacional requiere de flexibilidad y adaptabilidad.**

Frente a las distintas situaciones que se le pueden presentar y que le toca enfrentar, el líder debe conocer las herramientas que le permitan identificarlas, y cuáles son los elementos internos (características de las perso-

nas, tipos de tareas, cultura de la Organización, etc.) y externos o ambientales (valores sociales, costumbres, normas culturales, grado de riesgo, etc.) que limitan o facilitan su acción en el rol de líder.

En este caso, las posibilidades de éxito organizacional, están directamente relacionadas con el compromiso y la participación que logren generar los líderes en todos los miembros de la OC. Esto exige que el líder aprenda a motivar y movilizar para integrar a las personas individual y grupalmente alrededor del logro de metas y tareas.



**A través de la imaginación y la creatividad, los líderes deben entender que cada situación es diferente, y requiere soluciones distintos y diferentes estilos de liderazgo**

Un líder podrá desempeñar eficazmente su estilo sólo en la medida en que -durante el aprendizaje- se logre promover una adecuada conciencia crítica del rol y de la visión que éste genera en los otros miembros de la Organización.

Luego de esta reflexión que ha permitido identificar los riesgos más frecuentes que entraña el ejercicio del rol, se desarrollarán en el siguiente capítulo las actitudes y subprocesos principales que contribuyen a formar un líder efectivo en la conducción de las Organizaciones Comunitarias (OCs).

RESUMEN DE LO EXPUESTO EN EL CAPÍTULO

SUPUESTOS RESPECTO A LAS PERSONAS	IMPLICANCIAS	TEORÍAS ASOCIADAS	SÍNTESIS
RACIONALES-ECONOMICOS (EL HOMBRE ECONOMICO)	LAS PERSONAS TIENEN OBJETIVOS QUE SON CONTRARIOS A LOS DE LA ORGANIZACION.	TEORIA DE LOS RASGOS	EL LIDER CASI COMO UN SUPER-HOMBRE CON RASGOS INNATOS.
SUPUESTOS SOCIALES (EL HOMBRE SOCIAL)	EL VERDADERO SIGNIFICADO DEL TRABAJO DEBE BUSCARSE EN LAS RELACIONES SOCIALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. EL LÍDER DEBE ATENDER MÁS A LOS SENTIMIENTOS Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIDAD DE LOS COLABORADORES.	TEORIA DEL CONTROL DEMOCRÁTICO.	EL ESTILO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVO FACILITARÁ LA RELACIÓN LÍDER-COLABORADOR. HAY QUE EVITAR LOS ESTILOS AUTOCRÁTICOS Y "DEJAR HACER".
SUPUESTOS DE AUTORREALIZACION (EL HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA)	LAS PERSONAS BUSCAN REALIZARSE EN EL TRABAJO, HACIENDO VALER SUS NECESIDADES DE AUTONOMIA Y LAS DISTINTAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO DE SUS APTITUDES Y TALENTOS PERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN.	TEORIAS CONDUCTUALES.	HAY ESTILOS "BUENOS" Y "MALOS" PARA EJERCER EL LIDERAZGO, SI EL LÍDER SE ESFUERZA PUEDE LLEGAR A SER UN BUEN LÍDER.
SUPUESTOS COMPLEJOS (EL HOMBRE COMPLEJO)	LAS PERSONAS SON COMPLEJAS Y VARIABLES, SUS NECESIDADES VARÍAN DE MOMENTO EN MOMENTO, Y DE SITUACION EN SITUACION.	TEORIAS CONTINGENTES.	NO HAY ESTILOS BUENOS NI MALOS, ES NECESARIO QUE EL LÍDER "PERCIBA" LA SITUACIÓN Y "ELIJA" EL ESTILO QUE NECESITA SU COLABORADOR.



# Subprocesos del liderazgo



capítulo

# 3

# 1

## Liderazgo

DIFERENCIAS Y  
COMPATIBILIDADES

DIRECCION

# 2

## Teorías

SUPUESTOS  
SOBRE EL  
COMPORTAMIENTO

- El hombre económico  
(Teoría de los rasgos)
- El hombre social  
(Teoría del control democrático)
- El hombre autorrealizado  
(Teoría del liderazgo conductual)
- El hombre complejo  
(Teorías contingentes)

# 3

## Subprocesos del Líder Efectivo

ORIENTAR EL PROCESO  
DE LA OC

COORDINAR LAS PERSONAS Y  
DESARROLLAR EQUIPOS  
DE TRABAJO

MOTIVAR E INSPIRAR A  
LOS COLABORADORES Y  
MIEMBROS DE LA OC

ESTILOS DE LIDERAZGO  
APROPIADOS AL NIVEL  
DE MADUREZ DE LOS  
COLABORADORES

# 3 SUBPROCESOS DE LIDERAZGO

Según el enfoque y la experiencia de los autores a partir de su trabajo con dirigentes, directivos y líderes de OCs, las **tres actitudes y subprocesos principales que caracterizan al líder efectivo** (ver capítulo 1, punto 1.1) **son su capacidad y destreza para:**

- ORIENTAR EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA, MARCAR EL CAMINO.
- COORDINAR A LAS PERSONAS Y DESARROLLAR EQUIPOS.
- MOTIVAR E INSPIRAR.

Estos subprocesos y actitudes han sido denominados por otros autores como “**liderazgo transaccional y liderazgo transformador**”. Aclaremos estos conceptos:

✓ **Liderazgo transaccional, o de transacción:** es la “**relación que se establece entre el líder y los colaboradores, a través de la cual el líder los apoya para que ellos logren los resultados esperados**”.

El líder, entonces, orienta, ayuda a los miembros de la Organización para que identifiquen con claridad el objetivo y la calidad esperada del trabajo, y apoya cualquier necesidad que tengan para el logro de este fin: con capacitación, apoyo monetario u otros estímulos no económicos.

Por ejemplo: aquel dirigente que se hace acompañar por miembros de la Organización a diversas actividades de representación y negociación con otros agentes, como el municipio, para que vayan viviendo distintas experiencias de gestión y formándose ante situaciones reales, en el ejercicio del rol.

O el dirigente que facilita la participación de sus colaboradores en instancias de capacitación, intercambio o pasantías en otras entidades, para que aprendan destrezas que, además de formarlos integralmente como personas, refuercen sus capacidades para el desempeño del propio rol.

**El líder orienta y apoya a los miembros de la organización para lograr los resultados esperados.**



✓ **Liderazgo transformador:** lo ejerce el líder que motiva a los colaboradores a trabajar por metas trascendentes, por los logros y la autorrealización, en vez del interés egoísta de corto plazo.

Un ejemplo: un dirigente promueve y posibilita la realización de reuniones con todos los miembros de la Organización para discutir y analizar en grupo las dificultades que cada uno ha tenido durante su gestión y buscar coordinadamente nuevas formas de realizar las actividades para mejorar los logros institucionales y personales esperados.



**El líder transformador motiva a los colaboradores a trabajar por metas trascendentes, por los logros.**

Estos dos tipos de liderazgo (transaccional y transformador), se presentan separados sólo con fines didácticos, **es posible que residan conjuntamente o no en una sola persona, pero es necesario que estén siempre presentes en uno o más miembros de la Organización.**

**Cuando el líder se propone motivar, muestra los caminos e identifica la dirección a seguir para alcanzar las metas que la Organización se ha propuesto.**

Si bien transmite su propia visión, ésta es asumida por los otros miembros de la Organización cuando coincide con sus propias visiones. De esta manera se genera el compromiso y la responsabilidad por el proyecto colectivo. Las personas que trabajan por una visión compartida se sienten motivados y recompensados. De esta forma, los miembros de la organización fortalecen su autoestima; se produce así un proceso de motivación y movilización.

En este proceso de motivación, **les corresponde a los líderes “transaccionales” ajustar lo deseable a lo posible y realizable** por la Organización; las metas, la dirección y la misión son ajustadas por razones prácticas.

Por otro lado, **los líderes “transformadores” tendrán siempre presente la misión y la necesidad de realizar grandes cambios en la Organización**, en su propia manera de dirigir y con los recursos humanos. **Cuando sea necesario a los fines de la misión, el líder deberá transformar y reformar incluso toda la filosofía, el sistema y toda la cultura de la Organización.**

Por ejemplo: un ropero comunitario que nació y creció con el propósito de recolectar ropa usada entre los vecinos y distribuirla entre las familias



más carenciadas, ha decidido cambiar; en la actualidad “cobra” un valor mínimo por cada prenda, para instalar un taller de costura en el que podrán trabajar miembros de esas familias a las que se venía asistiendo.

Para asegurar los fines de la misión, debió modificar la filosofía de la organización: ya no regala la ropa.

Un líder efectivo debe cumplir los dos roles. **Ambos tipos de liderazgo son complementarios** (aunque no siempre residen en una sola persona). El liderazgo de transacción o negociación (que ya ha sido trabajado en el capítulo 2) y el liderazgo transformador se visualizan en el desempeño del líder.

El siguiente cuadro resume lo señalado:

Liderazgo Operando	Subprocesos del liderazgo
Liderazgo de transformación	Orienta el proceso de la organización, marca el camino.
Liderazgo de transacción	Coordina a las personas y desarrolla equipos de trabajo.
Liderazgo de transacción y de transformación	Motiva e inspira a los colaboradores y miembros de la OC

## 3.1. SUBPROCESOS QUE CARACTERIZAN AL LÍDER EFECTIVO

Veamos en detalle, los tres subprocesos que caracterizan al líder efectivo.

### Orientar el proceso de la OC, “marcar el camino”.

Se decía en el Capítulo 1 que orientar en el camino a los colaboradores es “elaborar una visión de futuro, identificar un blanco que se quiere y se debe alcanzar, estimular la adopción de objetivos que trascienden a las personas individualmente, mostrar las estrategias necesarias y los senderos alternativos a seguir para llevar a cabo los cambios que permitan hacer real esa visión”.

Los líderes integran y orientan los esfuerzos de todos los miembros de sus Organizaciones mediante la creación compartida de una visión. Sin

una misión, los motivos, los rasgos, el saber, las habilidades y capacidades del líder tienen muy poca utilidad.

**Para escoger una dirección, el líder debe haber incorporado la imagen mental, la fantasía del futuro posible y deseable que tiene la Organización de si misma.** Esta imagen, que construye la Organización, se denomina visión y puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o las instrucciones para alcanzarla. La visión (recordemos el módulo de Planificación Estratégica) se siente y se cree, por que es la imagen de un futuro realista y atractivo para la Organización y porque es mejor que el presente. Una visión es una meta que atrae.

Es siempre la fantasía de un estado futuro, una realidad con condiciones que no existen actualmente y que nunca existieron antes. Esta visión integra los objetivos de la organización y sus miembros, ser valorados socialmente, tener derecho a participar, la oportunidad de elegir o tomar decisiones.

Con la visión, el líder presenta a la Organización el puente que hay que cruzar entre el presente y el futuro.



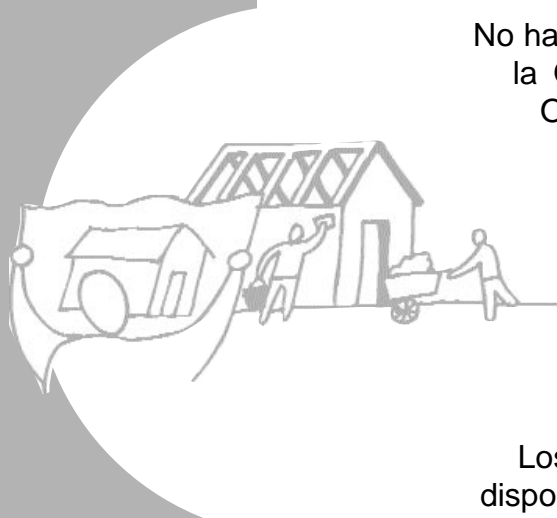
**Con la visión, el líder presenta a la Organización el puente que hay que cruzar entre el presente y el futuro.**

### ¿Qué hacer para desarrollar y formular la “visión”?

No hay reglas para hacerlo. Los líderes recuperan una visión de la Organización buscando información dentro de la misma Organización, “las fantasías y expectativas que sus miembros tienen de la OC”, y en fuentes externas, “las fantasías que otros actores tienen de la Organización, lo que la sociedad espera de ella, las imágenes que otros se hacen de la OC, las oportunidades y desafíos que el entorno y el contexto le proponen” (un ejercicio práctico para facilitar la formulación de la visión se presenta en el Módulo de Planificación Estratégica).

Los líderes eligen una imagen entre las muchas que están disponibles y la estructuran, le dan forma, la legitiman y concentran en ella la atención de los miembros de la OC.

Veamos algunos ejemplos: “el comedor comunitario se ha propuesto que todos los miembros de la comunidad tengan la oportunidad de acceder a una alimentación completa y sana, tengan o no recursos para comprarla”. O bien: “el Instituto se ha propuesto desarrollar y producir servicios educativos que logren el autodesarrollo de personas, grupos y organizaciones de



## capítulo 3

la manera más económica y accesible para la mayor cantidad de personas, aún en los rincones más escondidos del país”.

Durante todo el proceso de formulación, la visión se va modificando y estructurando, influenciada por la información y las opiniones de quienes conocen el tema. Esta visión debe ser clara y breve, de manera que todo el mundo la pueda comprender y comunicar a todos los miembros de la Organización. Ser motivadora y generadora de desafíos para los colaboradores. La visión mira hacia el futuro, es una guía que orientan a los miembros de la Organización hacia un estado de cosas no existente y deseable.

Por ejemplo, “Erradicar el hambre en la comunidad, es nuestro desafío”, o “Saber es un derecho de todos”).

**¿Qué deben hacer los líderes para facilitar la formulación de la visión?**

Deben:

- recolectar información,
- procesar la información,
- conceptualizar y comunicar su visión, y
- evaluar la visión.

**a) La recolección de información implica estar atento permanentemente, escuchar diferentes pareceres y opiniones** de miembros y personas externas a la propia Organización.

Preguntar y preguntarse sobre la Organización, buscar respuestas sin filtrar los datos, recoger la información sin seleccionar, no inducir ni influir sobre las afirmaciones. Participar en las conversaciones informales y en las reuniones formales para buscar más información.

En las personas externas es importante buscar puntos de vista distintos y originales, de los cuales los miembros de la Organización quizá carezcan.

Los líderes necesitan conocer las tendencias, los cambios y las necesidades de su Organización. El trabajo en las redes, la lectura, la asistencia a cursos y conferencias y la conversación con otros dirigentes, técnicos o profesionales sobre el funcionamiento de la Organización, así como con los usuarios, los miembros de la comunidad cercana, les dan infinidad de puntos de vistas que enriquecen la visión.

Estos son algunos de los modos en que los líderes recogen la información que es importante para sus organizaciones (por ejemplo, se discute en

la Organización si se propondrá la constitución de una gran olla popular para asistir a las familias más necesitadas o si se llevará adelante una campaña de distribución de alimentos empacados; también se visitan experiencias similares para ver qué efecto tuvieron sobre la reducción del problema en otras comunidades etc. ).



**El líder recolecta información escuchando pareceres y opiniones distintas de los miembros de la organización y de personas ajenas a ella.**

**b) El procesamiento de la información exige que el líder analice e interprete, sea el vocero de toda la información que aportan los miembros de la organización y de aquella que proviene de fuera de ella.**

Recién a partir de aquí comienza a imaginarse cómo presentar la visión de la Organización.

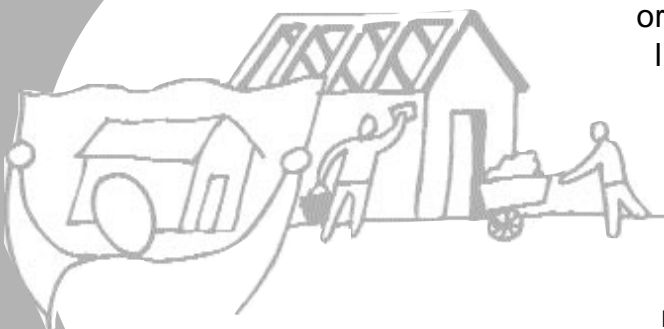
Esta etapa exige ser creativo. Es una especie de magia, se debe lograr reunir en una frase, en un dibujo, en imágenes, figuras, símbolos, en un cuento o en un slogan, toda la variedad de señales, predicciones, imágenes y alternativas escuchadas sobre el futuro de la Organización.

Construir una expresión sencilla y de fácil comprensión, claramente deseable y enérgica. Todos deben sentirse motivados a contribuir para que estos hechos ocurran.

Para establecer una visión es necesario también el aporte de la intuición. La base de la intuición es la experiencia que ayuda a la gente a tener otra perspectiva de la información nueva.

Quienes lideran deben conocer internamente las organizaciones en las que ejercen el rol de líder, para ser previsores y poder medir cómo afectarán las visiones al concretarse, en el ambiente futuro en que evolucionará la Organización.

Ver, imaginar si la visión no viola las tradiciones y la cultura de la Organización; imaginarse una visión del mundo futuro, qué va a ocurrir con los cambios, los nuevos desarrollos y tendencias, comprender cuales podrían ser las respuestas del entorno y de los otros.



## capítulo 3

Hacer una revisión permanente, de manera que todas las visiones se revisen constantemente a medida que cambie el medio. Por ejemplo, imaginar a la Organización administrando un comedor que eduque sobre las bondades de una alimentación natural, nutritiva, y que a medida que crezca, ocupe a personas de la comunidad en su manejo, capacitándolas para ello, que atienda al turismo creciente en el área, que produzca viandas para el mercado de localidades vecinas y para sostener a aquellas familias en condiciones críticas: “comunidad solidaria y comida sana, es más vida”.

**El procesamiento de información exige que el líder analice y sintetice toda la información recabada, para imaginar y presentar la visión de la organización.**



**c) Conceptualizar la visión es encontrar las distintas palabras que expresen el enunciado de la visión, comunicarlas y difundirlas.**

El líder puede generar nuevas visiones de futuro y puede ser un genio para sintetizar y articular estas visiones, pero esto funciona y produce los cambios esperados sólo cuando la visión ha sido construída con éxito por toda la Organización y asumida efectivamente como un principio guía. Este aspecto se desarrolla con mayor detenimiento y detalle en el Módulo de Comunicación.

**d) La evaluación de la visión es el último paso en la formulación de una visión.**

Es importante comprobar y revisar la visión antes de ejecutarla y a medida que es incorporada por toda la Organización.

Mientras se hace realidad el desarrollo de una visión, las ideas deben ser formuladas y reformuladas para ajustar los conceptos, ideas y tonalidades que hagan de la visión un denominador común (compartida por todos) a todos los integrantes de la Organización.

**El líder debe comprobar y revisar la visión antes de implementarla.**





## ACTIVIDAD

# 5

Recuerde la actividad Nº 14 del módulo de “Planificación Estratégica” acerca de la “visión de futuro” de su organización. Recuerde de qué manera recabó y procesó la información para poder conceptualizar la visión de la organización.

Ahora trate de sintetizar la visión de su organización tomando como base la siguiente frase que figura más arriba:

Presentar la visión de la organización “....exige ser creativo. Es una especie de magia, se debe lograr reunir en una frase, en un dibujo, en imágenes, figuras o símbolos, en un cuento o un slogan, toda la variedad de señales, predicciones, imágenes y alternativas escuchadas sobre el futuro de la Organización.

Construir una expresión sencilla, de fácil comprensión, claramente deseable y enérgica. Todos deben sentirse motivados a contribuir para que estos hechos ocurran.”

Procure ser creativo y reúna en una frase, en un cuento, en un dibujo, en un afiche la visión de nuestra Organización

Realice esta actividad consultando a los miembros de su organización, y luego comparta su tarea con los compañeros de las otras organizaciones, en el espacio de la tutoría.

## Coordinar a las personas y desarrollar equipos.

para:

- I lograr los resultados esperados,**
- II identificar con claridad los objetivos,**
- III obtener la calidad esperada del propio trabajo,**
- IV desarrollarse profesionalmente,**
- V generar confianza en las personas y entre las personas.**

**IV**

Tradicionalmente las Organizaciones Comunitarias han considerado que las personas con “estilo democrático” son ideales para coordinar. Sin embargo, en infinidad de ocasiones el uso a ultranza de este estilo se traduce en una pérdida significativa de resultados por el esfuerzo que requiere lograr el consenso necesario para la toma de decisiones o para ejecutar acciones. Veamos un caso: en el comedor comunitario se debe definir el menú semanal: ¿se debe hacer una reunión grupal para elegir el menú democráticamente, o bien éste puede ser decidido por el encargado de compras y depósito del comedor con el colaboración de la nutricionista del dispensario público?

La función principal que se le asigna a un líder es asegurar el máximo cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. La pregunta, entonces, es: ¿cómo influir legítimamente sobre las personas para que se cumplan estos objetivos?

## capítulo 3

En este módulo se propone la aplicación de la teoría del Liderazgo Situacional, ya anunciada en el capítulo anterior.

Como ya se indicó, no existe un estilo único para toda ocasión y propósito; los líderes más efectivos y que obtienen mayores logros, son aquellos que pueden adecuar su conducta (y su estilo de liderar) a las exigencias de cada situación.

El liderazgo situacional requiere que el líder sea capaz de diagnosticar las características y necesidades de sus colaboradores y adaptar su comportamiento a los distintos casos y situaciones particulares que se les presenten. Esto lo hace aplicando básicamente **dos tipos de conducta**:

- **ORIENTADA A LA TAREA (Conducta Directiva)**
  - **ORIENTADA A LA RELACIÓN (Conducta de Apoyo)**
- Veamos que significa cada una de ellas:

#### • CONDUCTA ORIENTADA A LA TAREA

**Se caracteriza por una comunicación en un sólo sentido.** Es el líder quien **explica a sus colaboradores en qué consiste la tarea a realizar, cómo, cuándo y dónde realizarla.** Es el líder quien planifica y fija objetivos y metas, organiza los recursos de cualquier tipo y orden, controla cómo las personas realizan la tarea y evalúa de qué manera lo hacen.

#### • CONDUCTA ORIENTADA A LA RELACIÓN

**Aquí la comunicación es bidireccional** facilitando la relación. El líder **apoya, motiva, escucha, reconoce los logros personales y laborales, delega responsabilidad para la realización de las tareas y proporciona toda la información necesaria,** el colaborador participa en la toma de decisiones.

**Estas conductas generales no se presentan en forma independiente una de la otra, sino que se dan múltiples combinaciones de ellas, comportándose los líderes con distinto grado de “apoyo y dirección” según sea el caso.** Si continuamos con el ejemplo ya presentado, a la hora de decidir los insumos para la dieta, el líder le dice a su colaborador que el presupuesto asignado es de X\$ (conducta orientada a la tarea); al mismo tiempo confía y delega en ese colaborador la compra de los insumos necesarios para lograr una dieta equilibrada (conducta orientada a la relación).

Las conductas de un líder (de tarea y de relación) podrían ser ubicadas en algún lugar del siguiente gráfico. Según la medida de conducta de apoyo o dirección que se requiera, resultan cuatro estilos de liderazgos posibles.



### Estilo 1: alta tarea / baja relación.

Se refiere a “ordenar”, dirigir. El líder define los roles, les dice qué tarea van a ejecutar, cómo, cuándo, dónde y con quién. Es el que identifica los problemas, establece los objetivos particulares y la forma en que se deben realizar las actividades; observa y controla cómo la gente realiza las tareas, evalúa constantemente el desempeño y la calidad del producto o servicio de sus colaboradores.

### Estilo 2: alta tarea / alta relación.

Se refiere a “persuadir”, instruir. El líder ejerce la mayor parte de la dirección e incorpora la comunicación en dos sentidos (permite la respuesta y el intercambio). Es el líder quien identifica los problemas y establece los pasos que se van a seguir para atenderlo, desarrolla alternativas para solucionar problemas, consulta a sus colaboradores, estimula el diálogo, alienta la iniciativa, toma decisiones dando las razones, y escucha opiniones (hace que “compren” las decisiones que se tienen que ejecutar), aunque la resolución final es de su exclusiva incumbencia y responsabilidad. Evalúa y controla permanentemente el trabajo de su gente y lo supervisa de manera estrecha.

### Estilo 3: alta relación / baja tarea.

Se refiere a “participar”, apoyar, porque con este estilo el líder y los colaboradores participan en la toma de decisiones a través de una comunicación en dos sentidos. En este estilo se otorga la posibilidad de decisión y actuación a los colaboradores, el líder define junto con ellos la mejor manera de hacer las cosas y desarrollar las alternativas de caminos de acción. Es facilitador, ayuda a resolver problemas, comparte la responsabilidad con la gente, y evalúa el trabajo realizado en conjun-

to con sus colaboradores.

#### Estilo 4: baja relación / baja tarea.

Se refiere a “delegar”. Implica dejar al otro libre para que el mismo organice y administre su trabajo. En este estilo el líder con su gente, de manera participativa y logrando que las decisiones sean en conjunto, definen el problema y establecen los objetivos a corto y largo plazo. Son sus colaboradores los que establecen las pautas de control y evaluación y los que a través de la autoevaluación redefinen los problemas, los nuevos proyectos y pautas de trabajo.

Se detectan así cuatro estilos básicos, Dirigir (E1), Instruir (E2), Apoyar (E3) y Delegar (E4), pero “...el estilo de liderazgo óptimo no existe...”.



## ACTIVIDAD

# 6

Analice las conductas de los miembros de su Organización en el desempeño de sus tareas; no importa que no sean dirigentes, basta con que formen parte de un equipo de trabajo.

¿Qué tipo de relación se establece entre los miembros y el responsable del equipo de trabajo?

¿Cuál es la conducta más generalizada en los distintos equipos?

¿Cuál es el estilo de conducción más frecuente? ¿Por qué?

Reserve un espacio en la tutoría para discutir y reflexionar sobre estas conductas y estilos. Es importante que cada uno exprese sus opiniones y relate sus experiencias para poder aprender sobre la propia práctica.

E1  
DIRIGIR

E2  
INSTRUIR

E3  
APOYAR

E4  
DELEGAR

Lo que facilita la mejor adaptación de los líderes a las distintas situaciones es la “flexibilidad” en los estilos de liderazgo. Es decir, un líder efectivo es aquel que puede utilizar cualquiera de los cuatro estilos básicos.

Aun así, la flexibilidad en el estilo de liderazgo sólo garantiza que el líder pueda aplicar distintos estilos en distintas situaciones, pero ¿que pasaría si lo aplica a la persona inapropiada o en una situación inadecuada? Por ello **es necesario que el líder, además de ser flexible, pueda analizar la situación para tomar la decisión más acertada sobre cuál es el estilo más apropiado para cada situación.**

EL ESTILO DE LIDERAZGO OPTIMO NO EXISTE



**Es necesario que el líder, además de ser flexible, pueda analizar la situación para tomar la decisión más acertada sobre cuál es el estilo más apropiado para cada situación.**

Debe tener espíritu investigativo. Si las habilidades y motivaciones de la gente que lidera son tan variables, debe tener la sensibilidad suficiente y la capacidad de diagnóstico requeridas para percibir y apreciar las diferencias y aprender a valorarlas.

En realidad, la pregunta: ¿cuáles son las cosas que debe aprender a identificar y modificar el líder para ejercer “el” estilo apropiado?, debería replantearse a través de otras preguntas:

¿CUÁNTA DIRECCIÓN (CONDUCTA ORIENTADA HACIA LA TAREA) DEBE APORTAR EL LÍDER EN UNA SITUACIÓN DADA?,

¿CUÁNTO APOYO SOCIO-EMOCIONAL (CONDUCTA ORIENTADA HACIA LA RELACIÓN O APOYO) DEBE APORTAR EL LÍDER?,

¿CÓMO ES EL NIVEL DE “MADUREZ” QUE PRESENTA EL COLABORADOR O GRUPO DE COLABORADORES CON RESPECTO A LA TAREA Y LA FUNCIÓN QUE DEBEN REALIZAR, Y EL OBJETIVO ESPECÍFICO A LOGRAR?

Ahora bien, lo que determina en definitiva cuál es el estilo que el líder debe aplicar en cada caso es el grado de “**madurez**” que presenta la persona con respecto a la tarea, función u objetivo específico que se le encomienda. En este caso, se concibe la “**madurez del colaborador**” como la **capacidad y el deseo que tiene para asumir responsabilidades, y su competencia, conocimiento y/o experiencia en relación a una tarea específica.**

El líder debe preguntarse si el colaborador:

- puede realizar la tarea que se le pide,
- quiere realizar esa tarea,
- tiene el interés, la motivación y la confianza que necesita para hacer lo que se le pide.

Respondidas estas preguntas, se tendrá una medida del grado de responsabilidad con que el colaborador asumirá la tarea, obteniendo en general cuatro tipos de respuestas posibles:

MINIMA  
MADUREZ



- PERSONAS QUE NO ESTÁN NI DISPUESTAS, NI SON CAPACES DE ASUMIR ESA RESPONSABILIDAD.
- PERSONAS QUE ESTÁN DISPUESTAS, PERO NO SON CAPACES PARA ASUMIR ESA RESPONSABILIDAD.
- PERSONAS QUE NO ESTÁN DISPUESTAS Y SON CAPACES PARA ASUMIRLA.
- PERSONAS QUE ESTÁN DISPUESTAS Y SON CAPACES PARA ASUMIRLA.

MAXIMA  
MADUREZ

Analizando estas cuatro respuestas, se puede considerar que el nivel más alto de madurez de una persona o de una Organización sería la cuarta combinación y el nivel más bajo sería el número uno.

De acuerdo con la Teoría del Liderazgo Situacional:

- **si la madurez del colaborador es baja, el líder deberá ser directivo** (“ayudar al grupo a tener éxito y a empezar a aprender”);
- **si el grado de madurez del colaborador aumenta con respecto al logro de la tarea específica, el líder deberá incrementar el apoyo** (“ayudar al grupo a ser más competente”). Existen muchas personas que desean llevar adelante determinada tarea, pero necesitan apoyo para lograrlo;
- **cuando el grado de madurez del colaborador continúa aumentando** y el grupo gana en confianza y habilidad para trabajar por sí solo, **corresponde involucrarlo participando en las decisiones que implica el desempeño de su trabajo**;
- **cuando el colaborador o grupo comienza a mostrar un nivel de madurez superior al corriente, es apropiado que el líder delegue las actividades y responsabilidades** y espere que el colaborador o grupo las realicen.

Cuando un miembro recién se incorpora a la Organización, el directivo o el líder deberá informarle sobre sus tareas (qué debe hacer, cómo y dónde).

A medida que la experiencia de este miembro se va afirmando, el líder debe aumentar el apoyo a su capacitación, de modo tal que progresivamente aquél pueda perfeccionar su destreza para realizar las tareas asignadas.

En tanto su compromiso y conocimiento se haga cada vez mayor, será importante que participe en las decisiones que lo involucran, de modo de

sumar su experiencia. Cuando este mismo colaborador manifieste autonomía y conocimiento suficiente, será el momento oportuno para la delegación.



## ACTIVIDAD

Siga observando su Organización y tenga presente la actividad N° 6.

¿Cuál es el “grado de madurez” de los integrantes de su Organización? ¿Es variado? Si es variado: ¿de qué dependen las diferencias?

¿Cuál sería el estilo de liderazgo más eficaz en cada caso?

# 7

La conducta apropiada del líder se da no sólo para una persona en general, sino también en función del estado de desarrollo del grupo. Pero en todos los casos, sea trabajando con un grupo o con una persona individualmente, los cambios en los estilos de liderazgo de E1 a E2, E3 y E4 deberán ser graduales (de a poco).

Por su naturaleza, este proceso debe ser evolutivo: generando cambios graduales en el desarrollo. Es el resultado de un progreso planificado basado en la confianza y el respeto mutuos.

## 3.2.

### ESTILOS DE LIDERAZGO APROPIADOS PARA LOS DIFERENTES NIVELES DE MADUREZ DE LOS COLABORADORES

Para mejorar el nivel de madurez y aumentar el compromiso de los colaboradores que no hubiesen asumido grandes responsabilidades en el pasado, el líder deberá apoyar lentamente su desarrollo.

Primero, debe utilizar menos la conducta orientada hacia la tarea y más la conducta orientada hacia la relación para que el colaborador vaya madurando. “**Estimularlo**” a asumir mayores desafíos antes que “**ordenarle**” el cumplimiento de nuevas tareas. Se debe tener la precaución de no aumentar exageradamente y con demasiada rapidez el reconocimiento personal (el apoyo socio - emocional, conducta orientada hacia la relación). Si lo hiciera, los colaboradores podrían considerar que el líder se está volviendo “condescendiente” y esta percepción atentaría contra la formación y el cambio de actitud que se pretende alcanzar.

Cuando el desempeño independiente de la persona es bajo, no se pueden esperar cambios drásticos de la noche a la mañana.

Para obtener una conducta más deseable, el líder debe aprender a reconocer los menores cambios exhibidos por el individuo en la dirección

deseada y continuar incentivando este proceso a medida que el colaborador se va acercando a las expectativas deseadas con respecto a su desempeño.

Por ejemplo, si el líder quiere mejorar el nivel de madurez de un colaborador de manera que éste pueda asumir mayores responsabilidades, lo mejor que puede hacer inicialmente es reducir un poco la dirección. No decirle y mostrarle todo lo que debe hacer (conducta orientada hacia la tarea), sino brindar al colaborador la oportunidad de asumir una mayor responsabilidad, dejarlo probar por sí sólo. Si las asume bien, se deberá reforzar esta forma de estimularlo aumentando el nivel de orientación hacia la relación: elogiarlo, felicitarlo por los logros obtenidos, incrementar sus responsabilidades.

En síntesis, **este proceso de formación de colaboradores** que se tornan progresivamente más independientes, **consta de dos pasos:**

- 1 • DISMINUCIÓN DE LA DIRECCIÓN, Y SI A ESTO SIGUE UN DESEMPEÑO ADECUADO,**
- 2 • AUMENTO DEL APOYO SOCIO-EMOCIONAL. ESTIMULAR Y ELOGIAR LOS NUEVOS LOGROS, PARA REFORZAR LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO.**

Es importante remarcar que la tarea de conducción de organizaciones siempre exige combinar una cierta cantidad de capacidad de dirección (ordenar con precisión qué hacer y cómo), con una cierta capacidad de liderazgo (estimular, motivar, delegar aquello que el colaborador sabe hacer).

Vayamos a un caso: en una Organización Comunitaria, el líder indica todas las mañanas a la responsable administrativa cuáles son las cuentas a cobrar y pagar en la jornada, cuál es el itinerario que debe seguir y luego, al regreso, controla las actividades y toma nota de cada una de las operaciones realizadas.

Si esta forma de actuar del líder y colaborador se mantuviera inalterable en el tiempo, se estaría desperdiciando una gran cantidad del precioso tiempo de los miembros de la Organización.

El líder debería dejar que el responsable administrativo trate de “definir por sí mismo el mejor itinerario a recorrer”, para aprovechar no sólo su tiempo sino también su compromiso con la tarea.

Recompensarlo con una valoración positiva, elogiarlo, cuando lo haga bien.

Si lo hace mal repetir las instrucciones.

De cualquier forma y en todos los casos, observar su desempeño ante este nuevo desafío. Cuando lo haga por sí solo correctamente, podrá entonces “solicitarle que haga también su plan de pagos y cobranzas diario” y nuevamente observar su desempeño, elogiar, corregir o instruir, todas las veces que sea necesario.

Progresivamente, este proceso se desarrollará hasta que el colaborador asuma responsabilidades de consideración y desempeñe su tarea según las necesidades de la Organización.

Esto significa que la estructuración del trabajo de los colaboradores -“la dirección” de su propio trabajo- será ahora resultado de una imposición que él mismo se hace y no de una imposición externa del líder.

Cuando se alcanza este resultado, los colaboradores no sólo pueden suministrar su propia dirección en la mayor parte de las actividades que deben realizar, sino que también afianzan sus relaciones interpersonales con todos los miembros de la Organización.

El colaborador siente que ha afianzado su posición positivamente en la Organización, que se lo considera competente, responsable, confiable y seguro. El líder no necesita ya supervisar de cerca sus tareas. El colaborador no sólo está formado suficientemente sino que además se motiva y compromete con la tarea y la Organización por sí mismo.

Aunque esta teoría parece sugerir que existe un estilo básico para cada nivel diferente de madurez, **este proceso no es tan automático y sencillo.**

Los colaboradores ya formados y con gran nivel de independencia pueden comenzar a comportarse, por una razón cualquiera, en forma menos madura: una crisis familiar, cambios en la tecnología del trabajo, tareas nuevas que se desconocen, etc. Será responsabilidad de los líderes acompañar a los colaboradores en esta nueva situación hasta lograr un nuevo punto de equilibrio. Por ejemplo: un colaborador que actualmente está trabajando bien sin necesidad de gran supervisión, de pronto tiene una crisis familiar que comienza a afectar su desempeño en el trabajo. En esta situación, lo más apropiado sería que el líder incrementemente moderadamente la dirección y el apoyo, hasta que el colaborador recupere su buen desempeño laboral en la Organización.

Veamos otro ejemplo: un miembro que es muy competente, esta altamente motivado y hace su trabajo por sí mismo, es ascendido a director, gerente o presidente de la Organización. A sus antiguas funciones las desempeñaba en forma independiente, pero ahora es director, debe asumir una tarea en la cual tiene muy poca experiencia, tiene mucho que aprender. En este caso sería apropiado que el líder cambie su estilo: debe comenzar por proporcionar apoyo socio - emocional, respaldar y estimular

al colaborador en el papel en que fue designado (alto nivel de relación), a continuación es necesario aumentar el respaldo de tipo directivo, señalar qué y cómo hay que cubrir la función (alto apoyo a nivel de tarea), supervisando el desempeño del nuevo rol de dirección. Se deberá mantener este esquemas hasta que la persona pueda asumir en forma totalmente independiente las nuevas responsabilidades.

En resumen **los líderes efectivos deben conocer muy bien a su equipo de trabajo para poder hacer frente a los cambios de aptitudes y de exigencias que se les presenta.**

**Los líderes efectivos deben conocer muy bien a su equipo de trabajo para poder hacer frente a los cambios de aptitudes y de exigencias que se les presenta.**



Con el tiempo, los colaboradores, tanto personas como grupos, desarrollan sus propias formas de trabajar, es decir, sus hábitos, normas y costumbres. Es posible que un líder pueda utilizar generalmente un estilo específico para trabajar con el grupo, pero con frecuencia deberá comportarse de modo diferente con los colaboradores individualmente, porque son diferentes sus niveles de madurez. Pero en todos los casos, sea trabajando con un grupo o con un persona individualmente, los cambios en los estilos de liderazgo deberán ser graduales. Por la naturaleza misma de los cambios en las personas, este proceso deberá ser paulatino.

**El resultado del liderazgo eficaz debe ser un proceso planificado que contribuya al establecimiento de la confianza y el respeto mutuos. En este proceso el líder debe manifestar una actitud permanente de indagación sobre el grado de conocimiento, competencia, confianza, compromiso y voluntad de participación que tienen las personas para con las tareas, en ese único tiempo y lugar en que les toca desempeñarse. ¿Cuán dispuestos están y cuán capaces son para asumirla? El líder debe repetirse siempre esta pregunta.**

**¿Cuán dispuestos están y cuán capaces son para asumir la tarea que se les encarga?  
El líder debe repetirse siempre esta pregunta.**



El objetivo de ese proceso debe ser **facilitar que todos los miembros de la Organización crezcan en sus deseos y capacidad para desarrollar por sí mismos lo que se espera de ellos.**

Para ello se debe asegurar que:

- Se diga a cada persona, en forma completa y clara, lo que se espera de ella.
- Se le haga conocer cómo se espera que lo haga, cuál es un buen resultado, y con qué criterios será evaluado.
- Se le permita experimentar cómo lo hace y haría por sí mismo, asumiendo un riesgo medido. Se le confíe la responsabilidad de los éxitos por su desempeño.
- Se observe y controle la ejecución de las tareas asignadas. Sin suplantar al colaborador, apoyarlo para asegurar un mejor aprendizaje.
- Asumir y manejar las consecuencias de los cambios en el desempeño que se obtengan por el tipo de liderazgo implementado:
  - a) Felicitar, elogiar y promover cuando se desea instalar y repetir la conducta y resultado obtenido.
  - b) Regañar, amonestar, sancionar y suspender cuando ese comportamiento se desea evitar.
  - c) Reconocer, valorar y recompensar el desarrollo alcanzado.

Pero siempre se debe destacar que **los miembros de la Organización sólo se forman, evolucionan y desarrollan a partir de la estimulación positiva que reciben** (no por los castigos). Por esto se vuelve tan importante para el ejercicio de un liderazgo eficaz el “**destacar permanentemente lo que se hace bien**”.

La maduración del grupo se alcanzará a medida que crezca la confianza, la seguridad y la valoración que tengan de sí mismos los miembros de la Organización.

Recordemos lo visto en Planificación Operativa, cuando a las personas se les reconoce que hacen bien su tarea, se sienten gratificadas y valoradas. Este crecimiento en la autoestima de los miembros de la entidad repercutirá naturalmente en los logros y el compromiso que todos y cada uno tendrán con la Organización.

Organizarse es la mejor manera de encontrar la solución a alguna necesidad, porque aunar esfuerzos es la manera más efectiva de alcanzar una meta. Pero además, estar organizado significa formar parte de un proyecto colectivo. Formar parte es dejar de estar excluido. Al organizarse, las personas se integran. Formar parte de un grupo, de un equipo de trabajo, les permite desarrollarse.

**La tarea del líder es facilitar y promover el desarrollo de las capacidades del grupo.**

### 3.3.

## MOTIVAR E INSPIRAR A LOS MIEMBROS DE LA OC

Finalmente, el último subproceso se refiere a **“motivar e inspirar a los colaboradores”, “mantener la llama encendida, la energía que mantiene a las personas en continuo movimiento hacia la visión establecida, interesarlos permanentemente”**.

Ya se ha señalado que las OCs desean formar personas o equipos de colaboradores que se desenvuelvan en su trabajo cotidiano de la forma más independiente y comprometida posible. Para ello sus líderes deben ser capaces, entre otras cosas, de formular la visión, que será asumida en tanto represente y transmita las fantasías y expectativas que los miembros tienen de la Organización.

Por otro lado el liderazgo situacional requiere que **el líder diagnostique adecuadamente las características y necesidades de sus colaboradores para adaptar su comportamiento a los distintos casos y situaciones particulares que se les presenten**.

Conocer las “fantasías, expectativas y necesidades” que los miembros tienen de sí mismos y de la organización es conocer “los motivos, las motivaciones”, que los movilizarán a alcanzar las metas que se proponen.

#### ¿Que es un motivo?

En su vida, las personas van desarrollando impulsos, estímulos, deseos, que guían u orientan para el logro de algún objetivo. Es decir, buscan satisfacer alguna necesidad personal o grupal de manera voluntaria.

#### MOTIVAR E INSPIRAR

- **Expresar la misión**
- **Conocer los motivos, las motivaciones que movilizarán a la organización para alcanzar las metas que se propone.**

**Un motivo, entonces, es una exigencia personal muy íntima, una necesidad a cubrir, es tratar de conseguir algo que a uno le hace falta, con posibilidades ciertas de obtenerlo.**

Si esta “necesidad” no es fácilmente cubierta, dentro de un espacio de tiempo razonable, los sujetos harán un esfuerzo y trabajarán para satisfacerla, ya que estas personas se sentirán estimuladas por ese objetivo a alcanzar.

Por ejemplo, para muchas mujeres en el medio rural, la vida social está limitada generalmente al ámbito familiar. No está aceptado socialmente que vayan al bar, que ejerzan activamente la representación económica de la chacra; no tienen muchos espacios de relación social.

Cuando tienen la oportunidad de participar en algún espacio donde compartir una vida social más rica, como son grupos de mujeres para aprender a coser, envasar u ocuparse de la salud y educación de la comunidad, tienen una motivación que las moviliza para mantener y desarrollar su participación en esas organizaciones.

### **¿Cuáles son los motivos que influyen sobre las personas?.**

El hombre, para poder subsistir, necesita cubrir, por lo menos ciertas condiciones, “las **necesidades** básicas para la vida”: alimentación, vestido, vivienda, educación, salud.

La satisfacción de estas necesidades se alcanza, en primer lugar, por medio del trabajo, que proporciona los medios económicos para su adquisición. El ganar dinero se constituye así en una necesidad que asegura la satisfacción de otras necesidades.

Sin embargo, la vida de las personas no se agota cubriendo las demandas de alimentación, vestido, vivienda, etc., también tienen otras necesidades **tales como la pertenencia a uno o más grupos que proporcionan protección, ayuda y afecto.**

Hasta aquí se han explicado **dos categorías de motivos**. Por un lado **las necesidades básicas** (necesidades biológicas, físicas) y por otro, **las necesidades del hombre que tienen que ver con su relación con otros seres humanos** (necesidades sociales).

**Hay una tercera categoría, la categoría de los necesidades psicológicas. Un motivo psicológico se refiere, generalmente, a la necesidad de alcanzar un objetivo, cuyo logro no va a significar la satisfacción de otras necesidades de tipo biológico o social.**

Por ejemplo, un objetivo psicológico puede manifestarse cuando una

persona se propone superarse a sí misma en algo, hacer un descubrimiento, etc.

## Para poder vivir, los hombres necesitan poder satisfacer necesidades biológicas, sociales y psicológicas



Este último tipo de motivaciones hace referencia a la **necesidad de autorrealización**, de estar satisfecho personalmente por algo que se hace. Es la necesidad de medirse en tareas difíciles y dominarlas, para la propia satisfacción personal.

Generalmente los motivos que influyen y determinan el comportamiento de las personas son varios.

Por ejemplo, la señora que trabaja en la organización de la Posta Sanitaria de su comunidad, lo hace porque de esta forma asegura un servicio de salud para su comunidad y su familia (necesidad biológica y social) que de otra forma no tendrían. Pero también porque es un espacio de relación que le interesa (necesidad social y psicológica), y porque le gusta hacer lo que hace: recibir a la gente, tomar la tensión, poner inyecciones, saber sobre medicina (motivo psicológico).

Correspondería ahora preguntarse: ¿cuáles son las razones que llevan a las personas a elegir, **entre tantos y distintos motivos** que tienen para tratar de satisfacer, primero uno y no otro?.

Con el fin de analizar la cuestión de la **prioridad entre las necesidades-motivos**, el psicólogo A. H. Maslow planteó una teoría sobre la jerarquía de las necesidades. En ella diferencia **cinco tipos de necesidades**:

- 1 • **NECESIDADES FISIOLÓGICAS ( DE OXÍGENO, ALIMENTACIÓN, CALOR, ETC. ).**
- 2 • **NECESIDADES DE SEGURIDAD (DE PROTECCIÓN, APOYO, ETC. ).**
- 3 • **NECESIDADES DE PERTENENCIA (DE IDENTIFICACIÓN CON UN GRUPO Y DE AFECTO).**
- 4 • **NECESIDADES DE VALORACIÓN (RECONOCIMIENTO, RESPETO).**
- 5 • **NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN (SOBRE TODO, DE DESARROLLAR Y COMPROBAR LAS APTITUDES DE CADA UNO).**

Dice Maslow que las necesidades se presentan en los seres humanos con mayor intensidad, según el orden indicado, partiendo de las necesidades “primeras” a las “últimas”. Es decir, que una categoría de necesidades puede empezar a ejercer una influencia dominante sobre el comportamiento de las personas cuando las anteriores fueron cubiertas suficientemente.

Por ejemplo, las necesidades de pertenencia y amor pueden volverse importantes para influir sobre el comportamiento humano cuando las necesidades biológicas y las necesidades de seguridad, ya están cubiertas.

Entonces bien, los motivos que influyen sobre las personas para cambiar su orden de prioridades en alcanzar objetivos (qué objetivo alcanzar y asegurar primero, y qué otro luego), están condicionados por un lado por el grado de satisfacción que han alcanzado las necesidades más básicas sobre las otras necesidades y por supuesto, por el contexto en que esto se da.

Veamos un caso: una Organización Comunitaria, creada en el pasado para apoyar a jóvenes y niños en su capacitación educativa y laboral, relega transitoriamente este objetivo (ya no es prioritario) porque una crisis económica deja a muchas familias desocupadas. La Organización Comunitaria se pone hoy a trabajar para conseguir comida y vestidos para las familias del barrio, ya que la nueva situación ha generado numerosas carencias de esa naturaleza, que están en primer orden.

Esta necesidad, que se consideraba resuelta, vuelve a adquirir importancia singular en el seno de la Organización ante el nuevo contexto. Atender las necesidades básicas, que en esta situación particular no están aseguradas es fundamental para la sobrevivencia de todos los miembros de la comunidad.

**¿Cómo se puede, entonces, conseguir la motivación de un miembro, colaborador o trabajador en una organización comunitaria? ¿Cómo motiva un líder?**

Un líder o dirigente influye sobre el comportamiento de las personas aprovechando las necesidades y los motivos que tienen, para generar interés en alcanzar objetivos individuales, grupales o en nuestro caso, organizacionales.

Es función del líder conseguir que todos los miembros de una OC, sientan como logro personal los logros de la Organización. Debe buscar que los logros personales y organizacionales no compitan entre sí.

**Debe hacer “coincidir” la autorrealización personal con los objetivos y metas de la organización.**

Por ejemplo: los miembros de una comunidad que conducen el club, han formado una comisión de jóvenes con el fin de sacar a los chicos de la calle, evitar que se alcoholicen y generar iniciativas grupales laborales.

Con el fin de canalizar los intereses de los chicos, los organizadores les han asignado la responsabilidad de conducir el buffet y organizar actividades deportivo-recreativas.

Esta comisión de jóvenes está dirigida por un grupo elegido periódicamente entre ellos, ellos mismos se distribuyen las tareas según sus intereses y aptitudes, y, de los fondos que se recaudan, se pagan los trabajos que cada uno realiza.

De esta forma, **quienes lideran esta iniciativa logran reunir en la propuesta las necesidades de los chicos con las necesidades de la organización:**

**1) las necesidades de los chicos:** tienen un lugar donde comer, están entre amigos, son reconocidos, valorados y aceptados, cobran por el trabajo que hacen;

**2) los objetivos de la organización:** sacar a los chicos de la calle, que no se alcoholicen, que trabajen y aprendan a organizarse desde jóvenes.



**Motivar es hacer coincidir la autorrealización personal con los objetivos y metas de la organización.**

Para estudiar **las motivaciones que potencian el compromiso en el trabajo**, Frederick Herzberg construye una nueva teoría de la motivación en las organizaciones, que denomina “teoría del mantenimiento de la motivación”. Se pregunta ¿cuáles son los factores que provocan satisfacción e insatisfacción en el trabajo?.

Básicamente señala: no se debe confundir “motivación” con los métodos muy utilizados en el campo laboral para forzar al trabajador, que él denomina PET (PET = patada en el trasero).

- **La PET física negativa:** Es la utilización de violencia física para hacer trabajar a alguien. Por ejemplo, la que ejercen con menores, mujeres, o débiles para obligarles a trabajar en forma denigrante.

- **La PET psicológica negativa:** Es poner al ser humano bajo presión moral. Utilizar la vulnerabilidad síquica de un ser humano, si bien es menos brutal, es igualmente inmoral. Por ejemplo: obligar a alguien a trabajar más horas o por menos sueldo, o acosar a un trabajador sexualmente, bajo la amenaza del despido.

• **La PET positiva:** Es dejar entrever recompensas en caso de que se cumplan los deseos del superior. La PET positiva es seducción, tentación, es corrupción. Por ejemplo, pedirle a alguien que haga determinada tarea, ya que de esa manera va a ser premiado.

**Ninguno de éstos es un método de motivación y, por lo tanto, ninguno logra la satisfacción y el compromiso responsable del colaborador con la OC.**

Entonces, **¿cómo se puede motivar legítima y efectivamente a la gente y al personal en el trabajo?**

La respuesta es que la satisfacción en el trabajo se basa esencialmente en otros factores distintos a los de la insatisfacción (es decir, los PET, el temor a la falta de algo, al castigo o a la falta de premio).

**La satisfacción, el rendimiento y éxito en el trabajo o en su contenido se produce por la valoración del trabajo mismo, por el placer de la responsabilidad asumida, por el progreso y crecimiento que genera en la persona el logro realizado.**



**La satisfacción, el rendimiento y éxito en el trabajo o en su contenido se produce por la valoración del trabajo mismo, por el placer de la responsabilidad asumida, por el progreso y crecimiento que genera en la persona el logro realizado.**

Por ejemplo, un miembro del centro vecinal se siente comprometido y motivado para trabajar en él, porque su participación en la organización comunitaria le permite mejorar las condiciones de vida de la comunidad, porque su trabajo es reconocido por los otros vecinos; porque cuando se acercó a trabajar en el Centro le costaba hablar en público, y hoy ejerce un cargo de conducción y puede representar adecuadamente los intereses de los vecinos. Ha crecido.

**Estos factores son los “factores de motivación” o bien “motivadores en el trabajo”.**

- **RENDIMIENTO Y ÉXITO EN EL TRABAJO,**
- **LA RESPONSABILIDAD ASUMIDA,**
- **EL PROGRESO Y CRECIMIENTO POR EL LOGRO REALIZADO.**

## capítulo 3

Los miembros y colaboradores de las OCs se vuelven partícipes comprometidos y responsables de ese proyecto colectivo si se los motiva a trabajar por metas trascendentes, por los logros del conjunto y la autorrealización. Así, sienten que se los considera competentes, responsables, confiables, y se sentirán exitosos.

Por ejemplo, la señora que inicio un comedor en el patio de su casa para un pequeño grupo de personas que no tenían que comer y actualmente atiende un comedor barrial donde almuerzan diariamente un gran número de personas necesitadas. Hace esto porque se siente bien y valora la misión que se ha propuesto.

### **¿Cómo puede un líder motivar a los miembros de la Organización?**

Con enriquecimiento del trabajo. Enriquecer una actividad significa hacer más ambicioso el trabajo, de modo que resulte posible a quien lo realiza satisfacer motivos de más alto valor, como los de crecimiento, responsabilidad y éxito.

Esto no significa ampliar el trabajo (añadir más tareas con el mismo grado de dificultad). Si se amplía un trabajo con tareas suplementarias de igual grado de dificultad, lo único que se consigue es hacer el trabajo más grande, pero no se le da ningún carácter motivador suplementario.

Los criterios a seguir para enriquecer un trabajo son:

- **DELEGAR, SUPRIMIR ALGUNOS CONTROLES, MANTENIENDO LA RESPONSABILIDAD DEL MANEJO. SER MENOS DIRECTIVO, O SEA, OTORGAR MAYOR AUTONOMÍA, RESPONSABILIDAD Y ASÍ POSIBILITAR EL DESARROLLO DEL RENDIMIENTO PERSONAL.**
- **AUMENTAR LA AUTONOMÍA DEL COLABORADOR RESPECTO A SU TRABAJO. ESTO TIENDE A AUMENTAR LA RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR Y EL RECONOCIMIENTO POR LA TAREA QUE REALIZA.**
- **DELEGAR UN ÁREA DE TRABAJO Y CONCEDER MAYOR AUTORIDAD Y MAYOR LIBERTAD. PERMITE CRECER EN RESPONSABILIDADES, RECONOCIMIENTO Y RENDIMIENTO.**
- **INFORMAR AL COLABORADOR SOBRE LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO Y EL REPARTO DE TAREAS NUEVAS Y MÁS DIFÍCILES PERMITE MEJORAR PROFESIONALMENTE, APRENDER, CRECER EN SU RECONOCIMIENTO EN EL GRUPO DE TRABAJO, CRECER EN RESPONSABILIDAD, EN EL RENDIMIENTO Y EL ÉXITO DEL COLABORADOR, DEL TRABAJADOR, DEL MIEMBRO Y DE LA ORGANIZACIÓN.**



# Síntesis Final

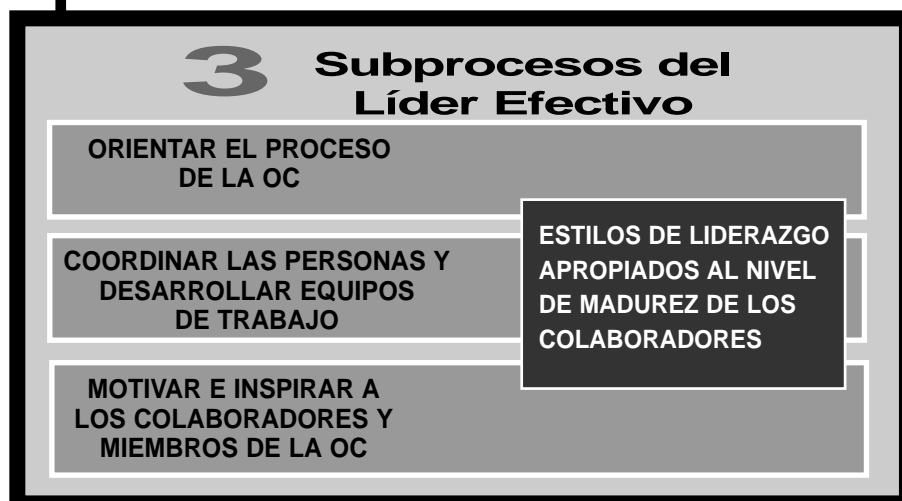
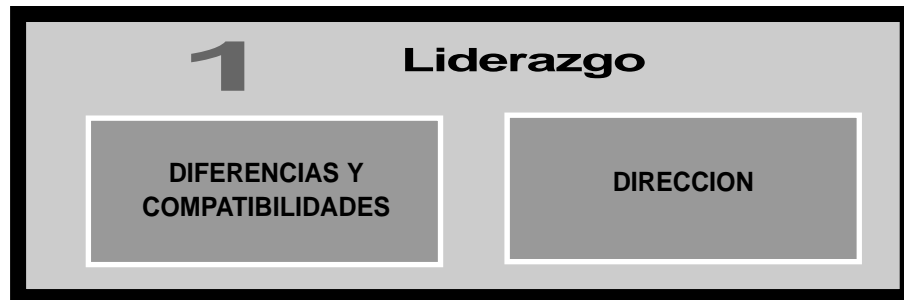
Actividad  
de Síntesis

Glosario



capítulo

# 4



El proceso de liderar y dirigir es un proceso indivisible e integral por el cual una o más personas orientan, conducen y movilizan a otras para que identifiquen con claridad las metas y objetivos que deben asegurarse para el logro del fin y de la misión de la Organización y, consecuentemente, la propia satisfacción de sus miembros.

La mayoría de las personas pueden, en determinadas situaciones, asumir el papel de líderes de un grupo u organización.

**No se nace líder. Los conocimientos para poder liderar se pueden desarrollar mediante el aprendizaje, la capacitación, la experiencia y la reflexión personal.**



**No se nace líder. Los conocimientos para poder liderar se pueden desarrollar mediante el aprendizaje, la capacitación, la experiencia y la reflexión personal.**

La conducción de una OC requiere de sus dirigentes dotes de liderazgo para enfrentar y asumir nuevos desafíos, y capacidad directiva para asegurar el adecuado funcionamiento, la identidad y estabilidad institucional.

Para que una Organización Comunitaria progrese es necesario reunir en su gente ambas capacidades.

#### **Liderazgo para:**

- Orientar el proceso de la Organización Comunitaria, marcar el camino
- Coordinar a las personas y desarrollar equipos de trabajo bien integrados.
- Motivar e inspirar para obtener de cada uno lo mejor de sí.

#### **Dirección para:**

- La planificación estratégica y operativa.
- La organización y distribución de personas en equipos de trabajo.

- El control, autoevaluación y evaluación: por objetivos, por resultados, económica y financiera, etc.

**El ejercicio del liderazgo se expresa en las relaciones y los mecanismos de comunicación que líderes y dirigentes establecen con sus colaboradores.** En este proceso siempre se ejerce una cierta dosis de poder y autoridad. Se indica a los colaboradores lo que deben hacer, se les pide colaboración, o se les ordena ejecutar determinadas actividades.

Esta relación de comunicación está fuertemente influida por los “supuestos conscientes e inconscientes” que las personas tienen de las otras personas, miembros y no miembros de la Organización.

**Durante el aprendizaje, los líderes y dirigentes deben desarrollar una adecuada conciencia crítica del rol y de la visión que éste genera en los otros,** para desempeñar más eficazmente su propio estilo de liderazgo.

Reflexionar y poner en discusión la propia forma de pensar y actuar y sentir la responsabilidad de conducir personas, permite limitar conductas que afectan negativamente el desempeño del líder y contribuye a acrecentar la participación, la colaboración y el compromiso para que la misión, la causa, sea compartida por todos los miembros de la Organización Comunitaria (OC).

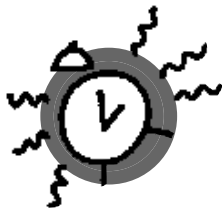
Cada una de las acciones y actitudes que el líder asume durante su desempeño afectan el proceso de influir y movilizar para el logro de los objetivos y, sobre todo, afecta la confianza y por lo tanto el compromiso de los miembros.

El proceso de motivación, la formación de equipos bien integrados y la transmisión de visiones asumidas por los miembros de la OC, moviliza a las personas. **Para ello, un líder debe ser capaz de:**

- PROMOVER LA FORMULACIÓN DE UNA VISIÓN QUE REPRESENTA Y TRANSMITA LAS FANTASÍAS Y EXPECTATIVAS QUE LOS MIEMBROS TIENEN DE LA ORGANIZACIÓN.
- DIAGNOSTICAR ADECUADAMENTE LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE SUS COLABORADORES PARA ADAPTAR SU PROPIO COMPORTAMIENTO A LOS DISTINTOS CASOS Y SITUACIONES PARTICULARES QUE LOS DESAFÍOS COTIDIANOS DEL TRABAJO LES PRESENTEN.
- FORMAR PERSONAS O UN EQUIPO DE COLABORADORES QUE SE DESENVUELVAN EN SU TRABAJO COTIDIANO DE LA FORMA MÁS INDEPENDIENTE Y COMPROMETIDA POSIBLE.

**Motivar a trabajar por metas trascendentes, por los logros del conjunto y la autorrealización.**

## capítulo 4



# Actividad de Síntesis



## ACTIVIDAD DE SINTESIS

Recuerde lo que ha leído y las actividades que ha trabajado en este módulo. En función de ello, y teniendo en cuenta las características de su Organización, su misión, “grado de madurez” de los colaboradores, escenario, contexto, etc., trate de señalar las características que debería tener el líder “más eficaz” para la Organización.

1

Fundamente su opinión.

También piense en ejemplos concretos de situaciones conflictivas que sucedieron o pueden llegar a suceder en su Organización y de qué manera las debería resolver ese “líder eficaz”.

Comente su trabajo en el espacio de la tutoría.



# Glosario

**Emulados:** es un modelo a imitar o superar. “Se aspira a ser como él, o mejor que él”.

**Medios no coercitivos:** que no se haga contra su voluntad, que no ejerce ningún tipo de fuerza ni física ni moral.

**Adhesión ideológica al líder:** personas que tienen las mismas ideas que el líder. Piensan igual que él.

**Supuestos, prejuicios y presupuestos:** a los fines de este manual son usados como sinónimos. Es una opinión, que se considera verdadera, aunque no esté probada, que una persona tiene de los otros y que influye, se dé cuenta o no, en su relación con ellos.

**En forma conciente:** quien hace algo sabiendo lo que hace. Habiendo reflexionado previamente sobre las consecuencias y los efectos que tendrá sobre otros, su acción. “Dándose cuenta de.”

**En forma inconsciente:** no lo hace en forma conciente, sino impulsivamente. Es una reacción o respuesta a un estímulo, no sospechada. Si hubiera reflexionado previamente, “tal vez”, no hubiera reaccionado o respondido así.

**Actitud crítica:** una forma de dirigir las propias acciones, de comportarse o hablar, que se cuestiona antes de actuar. Que se da el tiempo suficiente para preguntarse y dudar cuán correcta será la decisión a tomar.

**Liderazgo “marcapasos”:** cuando el líder le dice, marca y controla al colaborador en cada uno de los pasos que debe dar para cumplimentar la tarea que le ha encomendado.

**Liderazgo tutorial:** se ejerce un estilo de liderazgo orientador, motivador, movilizador a la acción, propone ejercicios, corrige, acompaña hasta alcanzar los resultados.

**Liderazgo participativo:** cuando el liderado tiene parte y puede decidir sobre acciones o decisiones que lo involucran. El liderazgo se ejerce junto a aquellos que se lidera.

**Liderazgo coercitivo:** cuando se obliga, ordena y exige que un subordinado haga lo que se le demanda. La coerción suele aplicarse en el ejercicio del mando por presiones generalmente de tipo psicológico. Se ordena hacer algo so pena de premio o castigo.

**Liderazgo afiliativo:** el liderazgo se ejerce a partir del compromiso del liderado con la causa, con la asociación a la organización.

Se hace incapie en la membrecía, la pertenencia del sujeto, el compromiso del sujeto con la organización.

**Liderazgo delegativo:** se comparte la conducción, funciones y representación. Se confía en la iniciativa y creatividad del liderado para asumir la misión y alcanzar los objetivos que se propongan. El delegado asume un rol de liderazgo.



# Bibliografía

- Kotter J. Una fuerza para el cambio. Editorial Díaz de Santos, 1992, pág. 3. y de Kotter J. El Factor Liderazgo. Editorial Díaz de Santos, 1990, págs 17 - 18.
- Bennis Warren y Nanus Burt. Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz. Editorial Norma, 1985, pág 19.  
Bertoni Emilio J.. La competitividad exige un liderazgo efectivo. Artículo publicado en Cronista Comercial. 17 de Setiembre de 1989.
- Mintzberg Henry. La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel, 1983, págs. 92 a 95.
- Psicólogo C. Argyris, bajo la denominación de "Teoría expuesta y Teoría en uso". Actualizado en los escritos de P. Senge y colaboradores. La Quinta Disciplina. Grijalbo.
- Miles R. E. Theories of Management. Implications for Organizational Behavior and Development. McGraw Hill Book Company.
- Schein Edgar Psicología de la Organización, Prentice Hall, utilizando la Primera Edición (1980), págs. 67 a 88 y la Segunda Edición (1982), págs. 47 a 92.
- Byrd Charles. Social Psychology. Appleton-Century-Crofts, 1940 en Hodgetts Richard y Altman Steven. Comportamiento en las Organizaciones, McGraw-Hill, 1991, pág 199.
- Stogdill Ralph M., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", Journal of Psychology, enero (1948), págs 35-71; en Hodgetts Richard y Altman Steven. Comportamiento en las Organizaciones, McGraw-Hill, 1991, pág 199.
- Stogdill Ralph M., "Historical Trends in Leadership Theory and Reserch", Journal of Contemporary Business, otoño de 1974, pág. 72 en Gibson James, Ivancevich John y Donnelly James, Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994, pág. 363.
- A.J.C. Brown, Psicología Social en la Industria, Brevarios del Fondo de Cultura Económica, 1963, págs. 268 a 299.
- Teoría del control democrático, es Lewin Kurt, "Los efectos del ambiente social" (Reproducción del artículo "Experimentos en el espacio social", Harvard Educational Review, 9 [1939], 21-32), en Lewin Kurt y otros. El niño y su ambiente, Editorial Paidós, Argentina, 1965, págs 63 a 72.
- Hodgetts Richard M. y Altman Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill, 1991, págs. 203 y 204.
- Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., 1991, págs 248 y 249. Se deja expresa constancia que la Cuadrícula Gerencial © es propiedad de Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis B. Barney y Larry E. Greiner, y la fuente de donde se extraen los datos es "Breakthrough in Organization Development", Harvard Busines Review, noviembre - diciembre, 1964, p. 136. Copyright© by the President and Fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

- Blake Robert R. y Mouton Jane Srygley. El Grid ® para la máxima eficiencia en supervisión. Editorial Diana. 1979, México, págs 40 y 41.
- Burns, James M., Leadership, Nueva York, Harper y Row, 1978. Citado en Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. Jr., Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 1991. E.U.A., pág 409.
- Avolio, Brice J. y Bass Bernard., "Transformational Leadership, Charisma and Beyond", en Emerging Leadership Vistas, Hunt, James G.; Baliga, B. Rajaram; Dachler, H. Peter y Schriesheim, Chester A., eds., Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1988, págs 24-49. Citado en Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. Jr., Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 1991. E.U.A., pág 409.
- Gibson James L., Ivancevich John M. y Donnelly James H. Jr., Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. 1991. E.U.A., pág 409.
- Locke Edwin A. Sea un gran líder. Las cuatro claves para el éxito. Javier Vergara Editor S.A., 1994, Argentina, págs 25 y 26.
- Para el desarrollo de esta teoría, se utilizarán distintas fuentes bibliográficas; ellas son: Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea. El líder ejecutivo al minuto. Cómo aumentar la eficacia por medio del Liderato Situacional. Economía y Empresa. Editorial Grijalbo. 1987. España.
- Blanchard Ken. La pirámide organizacional al revés, en Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall y Beckhard Richard. Editores. El líder del futuro. Editorial Deusto. 1996. Argentina. Págs. 110 a 115.
- Blanchard Kenneth, Carew Donald y Parisi - Carew Eunice. El gerente al minuto organiza equipos de alto desempeño. Obteniendo calidad a través de la formación de Equipos. Record Editorial. 1990. Río de Janeiro. La traducción con que se cuenta fue realizada de manera directa y registrada en mimeo.
- Hersey Paul y Blanchard Kenneth. Teoría de Liderazgo Situacional. Universidad Católica de Córdoba. Instituto de Ciencias de la Administración. Cepade. Mimeo. No indica fecha.
- Hersey Paul y Blanchard Ken. Liderazgo Situacional. Fuente: Center for Leadership Studies. Traducción Universidad Católica de Córdoba. Instituto de Ciencias de la Administración. Cepade. Mimeo. No indica fecha. Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., El líder ejecutivo al minuto. Grijalbo. 1987. España. Pág 65.
- Schein Edgar Psicología de la Organización, Prentice Hall, Segunda Edición (1982)Pág. 89 y Pág. 99 a 104.

# **bibliografía**