



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

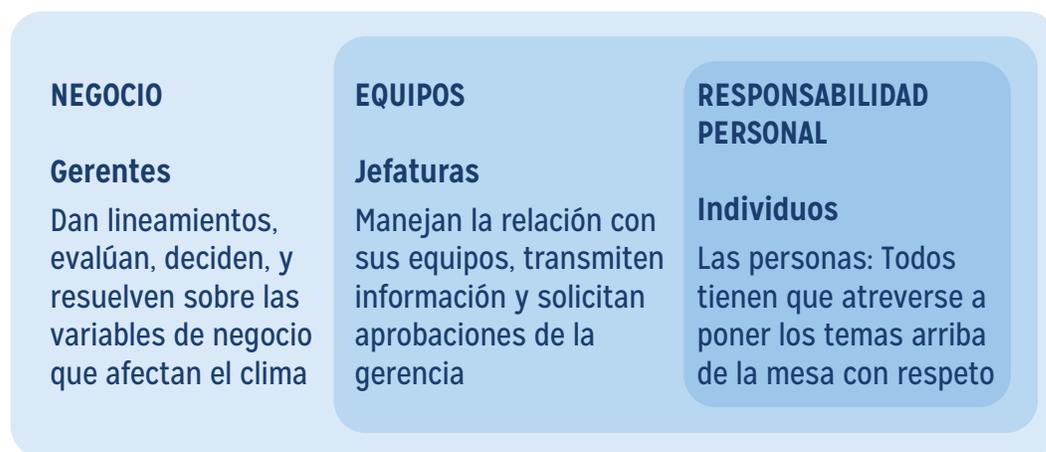
LIDERAZGO GERENCIAL

LIDERAZGO GERENCIAL

En muchos lugares, cursos, libros y demás se habla sobre el clima organizacional y su importancia, pero muy poco se sabe sobre cómo entender los procesos que operan la base de los buenos resultados de una encuesta de clima o un ambiente laboral positivo. Para ello, la comunicación se vuelve una herramienta, no solo necesaria sino inevitable para el éxito de la organización. Esta lectura dirige sus esfuerzos a mejorar el desarrollo de habilidades gerenciales, en especial en quienes conducen equipos y entienden el positivo impacto del bienestar de las personas en la gestión de negocios.

Para el desarrollo de una buena comunicación resulta importante entender el rol que cada uno de los individuos tiene dentro de la organización; pues según ello se irán generando las exigencias en la comunicación y las habilidades que deben desarrollar. Vergara (2015), propone que cada miembro del equipo tiene un rol distinto que aprender para generar progreso en la gestión del clima:

FIGURA I. EXIGENCIAS EN LA COMUNICACIÓN SEGÚN ROLES ASIGNADOS



Fuente: Vergara. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización



EL ROL DE LAS GERENCIAS

Para Vergara (2015), los gerentes son quienes tienen la mayor posibilidad de impactar en las decisiones que requieren asignación de recursos, modificación de procesos, autorización de cambios, entre otros. Está bajo su responsabilidad dar lineamientos, identificar, levantar y decidir, pues ninguno de los otros roles está en condiciones de tomar estas decisiones.

En las organizaciones, parte de los problemas que afectan el clima laboral tienen que ver con la poca claridad en la comunicación, misma que deja amplios espacios de responsabilidad sin resolver, lo cual provoca diferencias entre los miembros de los equipos. Este problema se puede resolver en la medida en que los gerentes establezcan, con mayor claridad, las responsabilidades que previamente debieron haber sido discutidas y aclaradas por todos los involucrados.

Los gerentes tienen impacto directo en fijar las reglas del juego y, por ende, en la percepción de la equidad y la justicia. Máxime en espacios que escapen al ámbito de acción de las jefaturas.

“

Es responsabilidad de los gerentes alinear a las jefaturas con el rol que esperan de ellos y con la postura que la empresa tiene de los temas que están en su ámbito de influencia.

”

Según este autor es responsabilidad también de los gerentes alinear a las jefaturas con el rol que se espera de ellos y la postura que la empresa tiene con temas que están en su ámbito de influencia. Los gerentes deben asegurarse de habilitar a las jefaturas con el entrenamiento necesario para que asuman efectivamente su rol. De esta forma, cada vez que hay una postura clara por parte de la gerencia en los temas de su incumbencia, pone un piso de claridad para la buena relación entre el jefe y sus colaboradores.

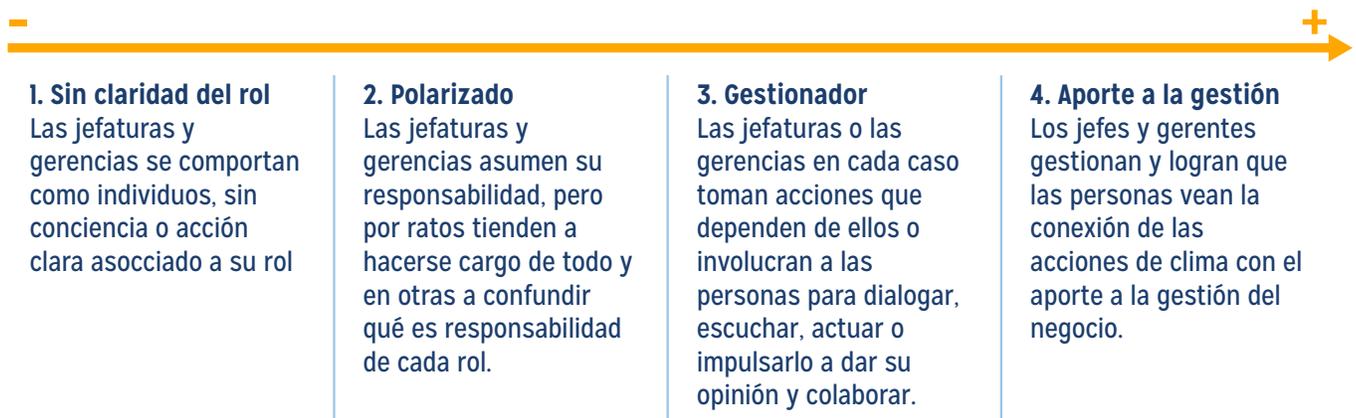


ROL DE LAS JEFATURAS

Vergara (2015), cataloga a los jefes como la cara visible de la empresa frente a los trabajadores y tienen el rol más clave en la gestión del ambiente laboral. Son quienes deben mantener una comunicación fluida con sus equipos, mantener informados y sensibilizados a los gerentes de los temas claves y solicitar aprobación de recursos o autorizaciones cuando sea necesario.

Son además responsables de "bajar" la información corporativa con un sentido de propiedad, la cual permita mantener a su equipo alineado con la organización. Asimismo, cuando las noticias sean malas, un jefe que mantiene a su equipo bien informado, tiene buena comunicación y un buen vínculo con él, puede alcanzar un ambiente de comunicación favorable. Un jefe que no es capaz de decir que "no" y no puede mantener una comunicación abierta y fluida, colabora con provocar inmadurez en el entendimiento que los colaboradores tienen de las situaciones que ocurren en las organizaciones.

FIGURA 2. GRADOS DE MADUREZ AL EJERCER EL ROL DE JEFATURA Y GERENTE



Fuente: Vergara. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización.

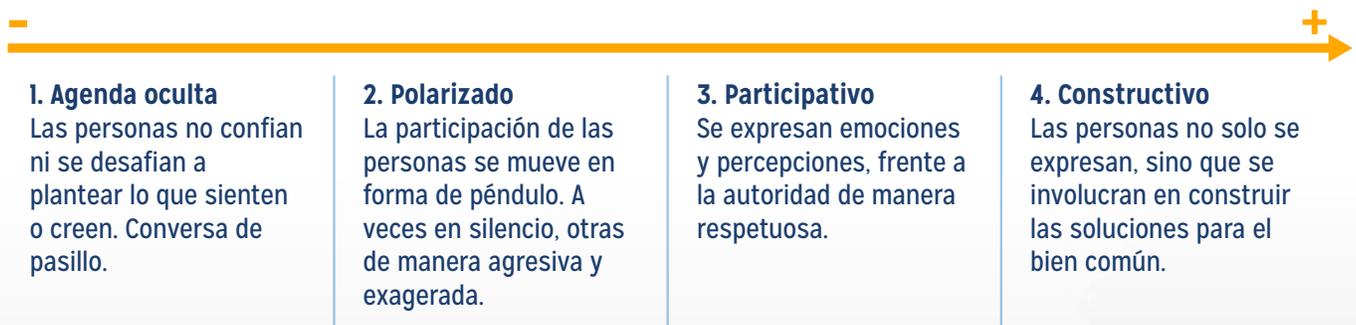
Esto significa que en cuanto a la comunicación es necesario que cada uno ponga de su parte, pero cada quien con claridad en el rol que juega dentro de los objetivos de la organización.

ROL DE LAS PERSONAS

Según el autor mencionado, las personas pueden efectuar muchas acciones que aporten al progreso de la organización, así como muchas otras que sean dañinas a esta. Aprender a relacionarse con la autoridad, expresar de manera asertiva lo que se siente, lo que necesitan o cómo vivencian las situaciones es básico y constituye todo un aprendizaje clave y necesario.

El individuo debe tener más que una queja, una conducta propositiva y ejercer el derecho a la discrepancia con respeto, esto es parte del desafío de cada individuo; en ese sentido se puede identificar grados de madurez el ejercicio del rol, como individuo y trabajador. Tal como se nota en la siguiente figura:

FIGURA 3. GRADOS DE MADUREZ AL EJERCER EL ROL INDIVIDUAL



Fuente: Vergara. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización.

De esta forma se puede entender cuál es el papel que juega la comunicación en el rol de cada persona en la organización, siempre bajo el entendido de que no es solo algo vertical u horizontal, según jerarquía; sino que las personas asuman sus responsabilidades de acuerdo con su rol y con un sentido de respeto hacia las responsabilidades de cada quien, al tiempo que convierte la comunicación en su principal aliado.

En la siguiente figura se describen los propósitos y las acciones de cada rol en cuanto a la comunicación.

FIGURA 4. COMUNICACIÓN Y EQUIDAD SEGÚN ROL

VARIABLE	Rol de las Personas	Rol de la Jefatura	Rol Gerencial
COMUNICACIÓN Y EQUIDAD	<p>Próposito: Asumir que el clima también es su responsabilidad. Sacar malos resultados habla mal de todos y de que no nos estamos relacionando</p>	<p>Próposito: Transparentar en la relación con su gente las políticas de la empresa, en particular las de remuneraciones. No de ser un “tomador de pedidos”.</p>	<p>Próposito: Hacerse cargo de los pisos mínimos aceptables y no aceptables en sus jefaturas.</p>
	<p>Acción: Tomar compromisos en público de no ventilar fuera de lo que debería estar hablando con el equipo.</p>	<p>Acción: Implementar una reunión mensual de conversación y traspaso de información.</p>	<p>Acción: Definir y comunicar una política de lo que todo jefe debe hacerse cargo y qué cosas no son aceptables.</p>

Fuente: Vergara. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización.

HABILIDADES GERENCIALES ESENCIALES

Actualmente, en muchas ocasiones, se examina las relaciones humanas como independientes a los procesos administrativos de una organización, esto es un grave error; pues las relaciones humanas efectivas deben atravesar todo proceso a desarrollar en la organización. Estas constituyen la base del logro de los objetivos de la empresa y las mismas solo se desarrollan a partir de la obtención de diversas habilidades gerenciales que, más allá de ser técnicas, están más relacionadas con el ámbito de las relaciones con los demás.

En esta lectura se intentará hacer un recorrido por las habilidades y las responsabilidades que todo dirigente de cualquier nivel jerárquico debe desarrollar, para cumplir eficientemente con los procesos administrativos.



HABILIDADES Y RESPONSABILIDADES BÁSICAS PARA LA DIRECCIÓN

¿Qué se necesita para ser un buen administrador? Basicamente contar con ciertas habilidades relacionadas con el logro eficiente de los objetivos, así como actitudes y motivaciones positivas hacia la sociedad; las cuales le permitan desear mejorar la vida de la comunidad a través de su trabajo.

Soria (2004), reconoce que en la literatura ha reconocido ampliamente que para efectuar con éxito la función gerencial, son necesarias tres clases de actividades, a saber:

Habilidades técnicas

Según Soria (2004), todo gerente de cualquier nivel debe contar con habilidades técnicas; es decir, contar con los conocimientos y las competencias necesarias para usar métodos, técnicas y equipos para la realización de tareas específicas. Si una función dada tiene que realizarse, el dirigente deberá asegurarse de que se lleve a cabo con las normas requeridas.

Las fuentes de adquisición de estas habilidades pueden ser escuelas técnicas o profesionales o bien, dentro de la misma empresa a través de cursos o en el trabajo mismo. Salvo en áreas muy especializadas y sujetas a cambios constantes, la habilidad técnica puede conservarse estable mediante un esfuerzo muy grande.

Habilidades administrativas

Para Soria (2004), las habilidades administrativas se refieren más a las áreas de planeación, organización, dirección y control, áreas que se vuelven más importantes a medida que se sube de jerarquía organizacional. El administrador hábil tendrá que pensar en términos de la empresa como un todo y un sistema dentro del cual debe acomodar a las partes, de tal manera que se logre la eficiencia.

Habilidades humanas

Según el mismo autor, tal parece que las habilidades humanas son las más difíciles de entender y aplicar. Para nadie es un secreto como hay gran cantidad de organizaciones que a pesar de que cuentan con procesos depurados, buenos presupuestos y buenas habilidades técnicas, no se logran los objetivos, porque no se le da la importancia necesaria a las habilidades humanas y estas son el vehículo para lograr las demás.

Las habilidades humanas que un administrador efectivo debe tener, según Soria (2014), en primer lugar es el conocimiento y la habilidad profundas para comprender las fuerzas humanas activas en su organización. Es decir, cuál es la motivación más apropiada para sus subalternos y, en general, para las personas que trabajan a su alrededor. Por otro lado, debe estar consciente de los efectos que su estilo de dirección causa en las personas, los obstáculos que previenen la comunicación efectiva en la organización, así como las relaciones formales e informales que afectan el trabajo de las personas con quienes tienen trato permanente.

“

Un administrador con habilidades humanas debe contar con el conocimiento y la habilidad profundas para comprender las fuerzas humanas activas en su organización.

”

Si este quiere llegar a soluciones viables, el administrador tendrá que darse cuenta, no tan solo de los hechos, sino de las actitudes, las opiniones y los setimientos de las personas envueltas, esto también lo incluye a él, sin contar con que tendrá que soportar las consecuencias psicológicas derivadas de la toma de decisiones. Además deberá, por último, tener habilidades para implementar su plan de acción en forma éxitosa y de acuerdo con sus intenciones.

FIGURA 5. HABILIDADES BÁSICAS PARA LA DIRECCIÓN



Fuente: Soria (2014). Relaciones humanas.

HABILIDADES BLANDAS Y DURAS

Para Alfaro (2013), las competencias blandas se pueden definir como habilidades que van más allá de las técnicas de un oficio y están vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y la cultura del ser humano. **A modo de ejemplo:**

- » Saber oír
- » Aceptar sugerencias
- » Recibir ayuda efectiva
- » Generar propósitos y alcanzarlos
- » Generar compromisos y cumplirlos
- » Buscar soluciones, generar aprendizaje a través del trabajo en equipo
- » Generar una visión compartida y pensar de manera sistémica
- » Tener confianza en sí mismo y en los demás
- » Tener preparación para enfrentar cualquier circunstancia
- » Disposición para el cambio inmediato
- » Habilidad para la solución de problemas
- » Actitud de iniciativa
- » Adecuada comunicación oral y escrita
- » Facilidad para el manejo de idiomas foráneos
- » Habilidad para el buen manejo de las relaciones humanas
- » Estar preparado para trabajar de manera continua en el tiempo



Para Alfaro (2013), las competencias duras se pueden definir como habilidades relacionadas con las técnicas de determinados oficios o profesiones. **A modo de ejemplo:**

- » Reparación mecánica y eléctrica: desde un triciclo hasta un camión, pasando por cualquier motor térmico o eléctrico, esto incluye todo aparato que lo utilice
- » Reciclaje de lo que no se puede reparar: transformar desde un microondas en un soldador por puntos, hasta un motor de frigorífico en un compresor con el depósito de un extintor, lámparas, muebles y todo lo que pueda ser útil.
- » Fabricación, distribución, instalación y venta por web de dispositivos reductores de contaminación y consumo.
- » Charlas divulgativas en asociaciones de transportistas, cámaras de comercio, cámaras agrarias, gremios de taxi o cualquier otra entidad relacionada con los apartados anteriores.
- » Apoyo logístico a proyectos consensuados en régimen interno, que muchas veces no se pueden desarrollar por falta de recursos, encaminados hacia el procomún.
- » Abastecimiento de bienes tangibles e intangibles, con sus respectivos talleres de formación, charlas-debate y jornadas divulgativas.

FIGURA 6. HABILIDADES DURAS Y BLANDAS

APRENDIENDO EN EL TRABAJO

Habilidades Duras	Fáciles de medir y observar	Fáciles de enseñar	Necesarias para el trabajo	Son específicas
Habilidades Blandas	Difíciles de medir y observar	Difíciles de enseñar	Son generales	Son características de la personalidad

Fuente: Soria (2014). Relaciones humanas.





PODER Y AUTORIDAD (DELEGACIÓN)

Batallán, G. (2004), indica que el concepto de poder supone un vasto conjunto semántico o arco de significados. Su capacidad explicativa no es unívoca y acompaña al debate teórico contemporáneo sobre el orden social y el papel de los sujetos en su constitución. Asociado con la violencia, el poder atraviesa prácticas tales como: el dominio, el sometimiento y la opresión, pero también se expresa en las negociaciones o los acuerdos entre las partes. Hace referencia a formas y contenidos respecto de la toma de decisiones que involucran, tanto la interacción humana como la relación del hombre con la naturaleza.

En un plano teórico, este autor cita el argumento de Michel Foucault (1987) acerca de la necesidad de producir lo que él denomina una "analítica" del poder que lo reconstruya genéticamente es, por cierto, una sugerencia fructífera para el estudio de las relaciones sociales.

Griffin (2011), define la autoridad como el poder que ha sido legitimado por la organización, distribuir la autoridad es una consecuencia normal de aumentar el tamaño de la organización. Al momento de distribuir la autoridad, los gerentes deben abordar dos temas específicos que son: la delegación y la descentralización.

EL PROCESO DE LA DELEGACIÓN

La delegación, según Griffin (2011), es el establecimiento de un patrón de autoridad entre un superior y uno o más subordinados. En específico, la delegación es un proceso por el cual los gerentes asignan un porcentaje de su carga total al trabajo de los demás. El principal motivo de la delegación es permitir al gerente hacer más trabajo, los colaboradores ayudan a aligerar la carga del gerente al hacer mayores porciones del trabajo de la organización.

AUTORIDAD: PODER QUE HA SIDO LEGITIMADO POR LA ORGANIZACIÓN. DELEGACIÓN: PROCESO POR EL CUAL LOS GERENTES ASIGNAN TRABAJO A LOS SUBORDINADOS.

En muchas ocasiones, el colaborador suele tener más expertise para abordar un problema del que puede tener un gerente. Por tanto, la delegación también ayuda al desarrollo de los colaboradores, dado que al participar en el proceso de toma de decisiones y

solución de problemas se aprende de las operaciones generales y mejoran sus habilidades gerenciales.

Como se muestra en la siguiente figura, el proceso de delegación incluye tres pasos: primero, el gerente asigna la responsabilidad o da al colaborador un trabajo para hacer. La asignación de la responsabilidad podría ser desde decirle a un colaborador que confeccione un informe hasta colocar a la persona a cargo de una fuerza de tarea.

Junto con la asignación, el individuo también recibe la autoridad de hacer el trabajo. El gerente puede darle al colaborador el poder de solicitar la información requerida o la dirección de otro grupo de trabajo. Finalmente, el gerente establece la responsabilidad del colaborador.

FIGURA 7. PASOS EN EL PROCESO DE DELEGACIÓN


Fuente: Griffin. (2011). Administración.

Las habilidades adecuadas de comunicación pueden ayudar a un gerente a delegar la responsabilidad de manera exitosa a los colaboradores. Un gerente no debe estar renuente a delegar, ni debe temer que el colaborador haga el trabajo tan bien que se vea amenazado el avance del gerente. Sin embargo, estos tres pasos no ocurren en forma mecánica, de hecho cuando un gerente y un colaborador han desarrollado una buena relación, el delegar se vuelve más explícito.



PROBLEMAS EN LA DELEGACIÓN

Según Griffin (2011), no todo es positivo; sino que dentro del proceso de delegación los problemas surgen con frecuencia. Seguidamente, se muestran varios de esos problemas que se pueden presentar y un gerente debe tomar en cuenta.

FIGURA 6. LIMITACIONES DE LA DELEGACIÓN

- 1 Algunos gerentes no están anuentes a delegar
- 2 Pueden estar en otras ocasiones tan desorganizadas que no tienen esa posibilidad de planificar el trabajo con anticipación y como resultado de ello no pueden delegar en forma apropiada
- 3 Por otro lado otros gerentes podrían ver cómo una amenaza a algunos colaboradores que pueden hacer mejor el trabajo
- 4 Por último otro problema puede ser la confianza, siendo que el gerente no tenga confianza en sus colaboradores

Fuente: Soria (2014). Relaciones humanas.

PODER COMPARTIDO

Así como la autoridad se puede delegar de un individuo a otro, las organizaciones también desarrollan patrones de autoridad a través de una amplia diversidad de posiciones y departamentos.

Para Griffin (2011), la descentralización es el proceso de delegar poder y autoridad en forma sistemática a todos los niveles gerenciales de la organización. Además, cabe recordar que la descentralización es en realidad un extremo de una línea continua anclada en el otro extremo por la centralización.

La centralización es el proceso de retener en forma sistemática el poder y la autoridad en manos de los altos directivos. Por tanto, una organización descentralizada es aquella en la cual el poder de la toma de decisiones y la autoridad se delegan tan abajo en la cadena de mando como sea posible. Por el contrario, en una organización centralizada, el poder de la toma de decisiones y la autoridad se retienen en los niveles más altos de la gerencia.

“

El futuro se trata de la colaboración y el trabajo en equipo y de tomar las decisiones con un proceso que ofrezca escala, velocidad y flexibilidad.

– Jhon Chambers, Presidente de Cisco

”



LIDERAZGO COMPARTIDO

Para Rodríguez (2011) el liderazgo compartido, también denominado distribuido, colectivo o de iguales, adquiere mayor relevancia, en tanto se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, sus integrantes son quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial. Por tanto, el liderazgo compartido contrasta con paradigmas más convencionales como el liderazgo tradicional, jerárquico o vertical, el cual atribuye al líder una posición jerárquica de poder, un nombramiento externo al equipo y autoridad formal.

EN CUALQUIER CASO, LOS MIEMBROS DEL EQUIPO COMPARTEN SIEMPRE RESPONSABILIDADES DE LIDERAZGO

El liderazgo compartido se define como "el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos" (Pearce y Conger, 2003; p.1). En todo caso, surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009).

Según el autor la estructura resultante puede considerarse como una red de influencia mutua, basada en los conocimientos y la pericia, que incide en las actividades y los resultados, tanto individuales como grupales y refuerza las relaciones entre los miembros del equipo.

El liderazgo compartido puede adoptar múltiples formas: el rol de líder pasa de persona a persona conforme el equipo realiza diferentes actividades y avanza en sucesivas etapas; el rol de liderazgo se divide en distintas funciones y responsabilidades ejercidas por diferentes personas al mismo tiempo; se produce influencia lateral entre los miembros del grupo o existe un rol de liderazgo poco diferenciado. En cualquier caso, los miembros del equipo comparten siempre responsabilidades de liderazgo, sin negar la posibilidad de que este liderazgo compartido coexista con cierto grado de liderazgo vertical en funciones como diseñar la tarea o gestionar los límites del equipo.

REFERENCIAS

- Mora, H. (2008). Manual de protección a víctimas de la violencia de género. España: Editorial Club Universitario.
- Vergara, S. (2011). Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Soria, V. (2004). Relaciones humanas. México: Editorial Limusa.
- Griffin, R. (2011). Administración. Estados Unidos: Cengage Learning Editores.
- Batallán, G. (2004). El poder y la construcción de la identidad laboral de los docentes de infancia: Limitaciones de la teoría para pensar la transformación escolar. Buenos Aires, Argentina.
- Alfaro, A. (2013). Competencias blandas y duras en desarrollo de habilidades emprendedoras y la formación profesional. Programa 'Desarrollo de habilidades en la formación profesional de desventaja social en Centroamérica.
- Rodríguez, F. G., de la Hera, C. M. A., Rico, R. y Manzanares, M. S. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Madrid. España: Papeles del psicólogo.

