

## LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES LEADERSHIP AND TEAM WORK IN THE ORGANIZATIONS

**Autor:** M. Sc. Benito Rodríguez Marrero

El presente siglo se caracteriza por la coexistencia de varias tendencias y cambios cada vez más dinámicos. Fenómenos como la globalización, la competencia, el desarrollo tecnológico, entre otros, sustentan el escenario actual de las organizaciones de estos tiempos.

Sin dudas, estamos transitando una era que nos exige romper viejos paradigmas y asumir nuevos comportamientos ante las realidades que nos impone el entorno. Las organizaciones colapsan cuando los esquemas de referencia y modelos concebidos se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas circunstancias, es entonces cuando el hombre con su inagotable caudal de conocimientos tiene ante sí el reto de aplicar nuevas maneras de hacer para lograr a sobrevivir a las condiciones actuales.

En este contexto, una vez más, el ser humano encuentra espacio para la expresión más auténtica y creativa de su talento y potencialidades.

Diversas fuentes aseveran que la ventaja competitiva de estos tiempos radica en el conocimiento y la aplicación que hagamos de él. Es por ello que desde la perspectiva más general podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito deben estar orientadas a un constante aprendizaje y abiertas a la incorporación de nuevas prácticas generadas como resultado del mismo.

Una organización eficaz es la base sobre la cual va a descansar la aplicación exitosa de la estrategia. La estructura organizativa se orientará hacia el aseguramiento del enfoque estratégico de la organización. Debe existir por tanto una relación de compatibilidad e interdependencia entre el sistema organizativo y la estrategia de la organización.

Si tuviéramos que establecer una relación entre organización y entorno, diríamos que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural condicionada constantemente por el cambio en el escenario social, económico, político y tecnológico que le circunda, sustentada sobre la base de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de sus miembros. Es en este sentido que la cultura organizacional se convierte en una especial manifestación de la existencia de una organización.

Solamente abordaremos en esta ocasión el liderazgo visto en el contexto de trabajo de equipo.

Dado que la cultura organizacional sirve como patrón de referencia a los miembros de la organización y define las pautas acerca de cómo deben comportarse en ella, a la vez que revela su identidad, los líderes tienen a sus espaldas el reto de fomentar una cultura del cambio en la organización como consecuencia del aprendizaje de sus miembros para preservar la razón de ser de la misma y conservar el patrimonio que ha devenido a lo largo de su historia.

La efectividad de la puesta en marcha de nuevas maneras de hacer de dirección resulta precisamente si se lograra considerar el significado real que adquieren los valores organizacionales en el desarrollo de la dinámica laboral. No son pocos los gerentes que han eludido en la implantación de sistemas de gestión aspectos esenciales como el papel de la cultura organizacional, pasando por alto lo importante y estratégico que constituye el hecho que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a las personas en el proceso de cambio.

Estos apuntes sintetizan las razones que nos inducen a la realización del presente trabajo a la par de la experiencia profesional que se tenga en los procesos de cambio.

Más allá de tratarse de espacios u organizaciones típicamente conflictivas, es fundamental para el líder la capacidad para resolver conflictos, en términos de relaciones interpersonales y de relaciones organizacionales, no obstante el presente trabajo busca ofrecer algunos acercamientos para establecer herramientas desde dos temas básicos en el desarrollo organizacional, como los

referidos a liderazgo y resolución de conflictos. No se trata de formulas, que no existen, sino de ubicar puntos de encuentro entre los dos temas, desde el supuesto que la capacidad de resolver conflictos es una competencia imprescindible en el líder, así lo hemos considerado. No obstante los conflictos en las organizaciones serán tratados en el próximo número.

Para efectos del presente artículo, parto de una definición básica y sencilla de liderazgo, entendido como la forma tal que una persona esté en capacidad de ejercer influencia en la conducta de otras personas o grupos. Entendiendo que, como todo en la vida, cuando hablamos de la capacidad de liderazgo no podemos circunscribirnos a un factor, sino a muchos que interactúan a la vez en un espacio (físico y de tiempo) determinado, matizado por factores internos y externos. El líder debe tener la habilidad para potencializar los factores existentes en una determinada circunstancia.

#### **Características de un líder.**

El problema de las características que deben tener los que ejerzan el liderazgo ha sido objeto de atención por diferentes autores. Sería absurdo imaginarse al líder como un ser ideal. No es menos cierto que debe reunir los elevados requisitos o características que se exigen en la actualidad, así como aquellos más elevados aún, que habrán de plantearse en el futuro.

A continuación reflejamos las principales características que debe poseer un líder:

- ✓ Tener visión de futuro (para motivar a sus seguidores).
- ✓ Ser inconforme (permanente deseo de mejorar).
- ✓ Ser muy realista (no basarse en suposiciones, sino en hechos reales).
- ✓ Va a tener una autoridad real (no tienen marco de prescripción).
- ✓ Domina la práctica de dirección.
- ✓ Es un excelente comunicador.
- ✓ Tiene un pensamiento estratégico y dirige por objetivos.
- ✓ Ser proactivo (promueve el cambio, es innovador).
- ✓ Saber arriesgar (no ser un mero continuador de los acontecimientos).
- ✓ Es entusiasta, motiva, inspira confianza (para el logro común).

- ✓ Su influencia va más allá del directivo, es espontánea).
- ✓ Está a la cabeza del grupo y logra la dirección participativa (involucra a todos en todos).
- ✓ Aglutina, dirige el grupo y sabe tirar de él con fuerza.
- ✓ Tiene poder de acción para impulsar, mover, transformar.
- ✓ Es creativo (imaginar nuevas posibilidades).
- ✓ Utilizar el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a los hombres.
- ✓ Sabe escuchar y trabajar en grupo.
- ✓ Es capaz de ilusionar a los demás con argumentos que van más allá de la lógica racional y con fuertes componentes convencionales.
- ✓ Capacidad para impactar y convencer a partir de la persuasión.
- ✓ Comprometido (con su organización, su equipo de trabajo y con cada uno de los integrantes de su colectivo).
- ✓ Sabe compartir el liderazgo (generando liderazgo en los demás. Sabe delegar de acuerdo al estado de madurez de sus seguidores).
- ✓ Tener alta autoestima (saberse valorar y tener seguridad, sin perder la humildad)
- ✓ Tener sensibilidad para corregir errores.
- ✓ Mantener una Conducta Ética en cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.
- ✓ Ser enérgico (para contagiar energía a los demás).
- ✓ Sabe dar consejos.
- ✓ Facilita el desarrollo de sus potencialidades individuales y de grupo.
- ✓ Hace reflexionar y cuestiona a sus seguidores sobre su manera habitual de resolver problemas.
- ✓ Nutre las destrezas con disciplina y desarrolla talentos.

El estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable o desfavorable a la interacción con los miembros del equipo u organización. Es decir, aceptación del líder, estructura del trabajo y posición de poder del líder.

## **El líder y el arte de expresarse**

De acuerdo con la forma de conducirse y expresarse en las múltiples situaciones en que el líder debe dirigirse verbalmente, individual o colectivamente a sus trabajadores, se requiere del dominio de la palabra y la cualidad de simultanear el habla y el pensar, cuestión altamente compleja, pero que incuestionablemente un jefe debe conocer. Por ello resulta esencial que preste la máxima atención a la forma en que trasmite su pensamiento a los demás, lo más importante es que de esta comunicación depende en gran medida el éxito de las tareas.

Cuando se encuentre en un colectivo y tenga la necesidad de hablar, tenga en cuenta estos principios básicos:

- 1.-Tome solo la palabra para decir ¡alguna cosa sensata!
- 2.-Reflexione acerca de lo que va a decir y cómo va a decirlo, elabórelo mentalmente.
- 3.-Prepárese a fondo, improvise lo menos posible. Los mejores improvisadores son los que dominan el asunto.
- 4.-Concilie puntos de vistas, intercambie con especialistas, infórmese adecuadamente, de manera que esté seguro qué y por qué se pretende informar, persuadir, entusiasmar, animar, felicitar, ordenar, criticar, etc.
- 5.-Imagínese a sus interlocutores, prevea preguntas, reacciones, contradicciones, etc.
- 6.-Considere la situación en que se dirigirá al colectivo (hora, día, fatiga, condiciones ambientales, contenido y utilidad del tema, etc.)
- 7.-Sea comprensivo, no se imponga, sea natural, desempeñando su papel.
- 8.-Permanezca tranquilo, no tome las cosas demasiado personalmente; si se enerva o corre el riesgo de perder la «tabla», respire profundo, varias veces antes de tomar la palabra, o bien desentiéndase por un breve lapso de tiempo aplazando la explicación suya, como en el dominó «pásese» hasta que recobre la calma.
- 9.-Concéntrese en lo que dice, pensar intensamente en ello, pero sin elevarse hacia la luna, mantenga sin dejar el contacto con su interlocutor

10.-Hablar con convicción (esté convencido totalmente de lo que está diciendo), sin excesos, de forma apropiada a la situación en cuestión:

Tenga siempre en cuenta qué, con quién, dónde y en qué momento está hablando.

El directivo debe saber la importancia de la adecuada comunicación, ya sea individual o colectiva, y sobre todo mediante la palabra que logra la transmisión de tareas, ideas, sugerencias, etc., de forma inmediata, permitiendo a la vez retroalimentarnos mediante el uso de preguntas y respuestas, así como asociar la comprensión de lo que se está transmitiendo con gestos, expresiones, etc.

La estrategia actual propicia desarrollar programa de liderazgo basada en una estrategia que identifique a líderes prometedores, con buen potencial y equiparlos con herramientas de liderazgo para que puedan ser efectivos y que a su vez causen impacto. En realidad visionarios, con empuje, con ideas brillantes, que tienen capacidad para motivar.

El modelo que traemos a continuación da la posibilidad para que los directivos conozcan y puedan ejercer un liderazgo centrado en principios, basado en leyes naturales, objetivas evidentes, universales que contribuya a facultar a todos los hombres y mujeres liberar su poder de contribución y su talento para convertirse en líderes, al comprender que su líder es una elección, no una posición, en otras palabras, el liderazgo se ejecuta sobre la acción, no sobre la posición.

El modelo del Dr. Stephen Covey recogido en su libro titulado *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, aborda la temática de la siguiente manera:

*Hábito 1:* Hábito de la proactividad, nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Esta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal.

*Hábito 2:* Comenzar con un fin en mente; al iniciar nuestra marcha operativa con una misión compartida, la cual descubrimos, no inventamos, que nos señala el camino a seguir con inspiración, disciplina y pasión, buscando el éxito en nuestra labor cotidiana.

*Hábito 3:* Poner primero lo primero; al realizar nuestras prioridades descubiertas en nuestra misión, teniendo como símbolo una brújula, la cual nos señala siempre el norte verdadero y convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.

*Hábito 4:* Pensar en ganar/ganar; al establecer una filosofía en cualquier relación personal o profesional el paradigma de excelencia, la regla de oro; tratar a los demás como nos gustaría ser tratado suscribiendo acuerdos con beneficios mutuos, de ventajas recíprocas, proporcionales y equitativas con mentalidad de abundancia, al creer que hay mucho para compartir.

Esta idea se plasmará en el contrato colectivo de cada organización deportiva.

*Hábito 5:* Buscar comprender primero y después ser comprendido es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos; escuchar con empatía y comprender a los demás sin juzgar.

*Hábito 6:* Sinergizar, cuando consideramos que juntos podemos hacer mucho y solos podemos hacer muy poco. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

*Hábito 7:* Afilar la sierra; este principio lo aplicamos para renovarnos diariamente integralmente como personas o institucionalmente; reconociendo cuatro dimensiones del ser humano. Ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional.

## **Bibliografía**

Acosta, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. España: Editorial Paidotribo.

Alonso H. Sergio. (1996). *La excelencia gerencial un enfoque sistémico*. Curso de capacitación . La Habana: Instituto Superior Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.

Bennis, Warren. (1985). *Líderes, el arte de mandar*. México : Merlín Libros S. A.

- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. Tercera edición. México. Editorial Trillas.
- González, A.M. (2004). “Nueva dinámica empresarial; flexibilidad de las relaciones laborales” en revista *SIIME*, no. 1, pp: 27-31. La Habana.
- Maisch E.y S.Tarazona (2000). *Trayectoria del cambio: de lo social a lo personal*. España. Editorial Paidotribo
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Editorial Paidotribo
- Stephen, Covey. (2007). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México. Editorial Trillas.