



T. F. I.

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN PROCESO DE
CAPACITACIÓN

Autor: Alejandro Soria

Tutora: María Laura Lupano Perugini

UNIVERSIDAD DE PALERMO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Índice:

1	Introducción	3
2	Problema	3
3	Objetivos	4
4	Marco teórico	5
4.1	Proceso de consultoría	5
4.2	Capacitación	7
4.2.1	Componentes de la capacitación	8
4.3	Coaching	10
4.4	Liderazgo	11
4.4.1	Liderazgo transformacional	13
4.4.2	Liderazgo transaccional	15
4.4.3	Importancia del líder	16
4.4.4	Liderazgo organizacional	17
4.4.5	Importancia del líder organizacional	19
4.5	Cultura organizacional	20
5	Metodología	24
5.1	Tipo de estudio	24
5.2	Participantes	24
5.3	Instrumento	24
5.4	Procedimiento	24
6	Desarrollo	25
6.1	Hipermercado	25
6.2	Descripción del proceso de entrenamiento de líderes en M.	28
6.2.1	Primera fase	28
6.2.2	Segunda fase	36
6.3	Análisis del cambio, transmisión de C.O y habilidades de Liderazgo	43
7	Conclusiones	49
8	Referencias bibliográficas	55

1 Introducción

La residencia de habilitación profesional fue realizada en una consultora.

La concurrencia era de lunes a viernes con un promedio semanal de 25 horas, éstas estaban distribuidas entre la mañana y la tarde para poder de esta forma participar de distintas actividades que realizaba la institución.

Dedicada a desarrollar procesos de consultoría, programas de capacitación y coaching a distintas organizaciones nacionales e internacionales.

Se participó en actividades de consultoría, distintos procesos realizados desde la consultora, para organizaciones de múltiples rubros, estos procesos estaban separados en diferentes tipos de grupos entre los cuales se encontraban las jornadas de aprendizaje out door o talleres de desarrollo organizacional dentro de las empresas, fue a partir de la participación en uno de los talleres que surgió la elección del tema a tratar en la tesina, sobre cultura organizacional y liderazgo en un proceso de capacitación.

2 Problema

Lo que se intenta mostrar con el presente trabajo de investigación es la forma por la cual la consultora realiza un proceso de capacitación a líderes de un hipermercado al que denominamos M, se busca destacar de qué manera se transmite la cultura organizacional de la empresa a los supervisores, para que estos pueden desarrollar de manera más efectiva sus tareas dentro de la empresa. Se busca enfatizar también el valor de dicha cultura en un proceso de cambio particular por el cual atraviesan los supervisores de M, indicando el tipo de liderazgo que resulta más efectivo en los líderes de esta organización.

3 Objetivo General:

Describir el proceso de capacitación que realiza la consultora a supervisores del hipermercado M.

Objetivos específicos:

3.1 Describir proceso de consultoría, programas de capacitación y coaching realizado para el hipermercado M, por parte de la consultora y destacar el proceso de cambio particular por el cual atraviesa la empresa.

3.2 Describir la cultura organizacional de M y examinar indicadores de la transmisión de dicha cultura en el proceso de entrenamiento.

3.3 Describir el tipo de liderazgo que prevalece en la organización y examinar indicadores de la transmisión de habilidades de liderazgo mediante el proceso de entrenamiento.

4. Marco teórico

4.1. Procesos de consultoría

La gran mayoría de las personas trabaja en forma de equipo dentro de organizaciones, en un contexto denominado cultura organizacional, donde se desarrolla gran parte de su vida. Estos equipos de trabajo siempre están dirigidos con fines corporativos y orientados al cumplimiento de tareas.

La capacitación de las personas que tienen a su cargo a un equipo es fundamental para el crecimiento de la empresa, es por eso que en la actualidad las organizaciones conceden gran importancia a la capacitación en todos sus niveles de jerarquía, ya que el éxito o fracaso, depende en gran medida de la calidad de los directivos. Todos los tipos de organismos sin excepción conceden gran importancia a la función directiva, (Schultz, 1985).

En este marco, los procesos de consultoría cobran una gran importancia en la actualidad, brindando herramientas claves a distintas empresas.

La consultoría como institución tiene sus orígenes en el siglo XIX. La primer consultora que se conoce es la Norteamericana A. D. Little fundada en 1886 por Arthur Little. En el siglo XX Estados Unidos y Gran Bretaña desempeñaron un papel importante en el surgimiento de este fenómeno y en la actualidad el proceso de consultoría se apoya en el conjunto de actividades que realiza el consultor, donde existe un problema y la necesidad de resolverlo. Lo que se destaca es que durante este proceso, se produzca un cambio significativo para la organización cliente (López, León & Portela 2007).

El entorno juega un papel importante en este proceso, impacta sobre una organización creando necesidades sin que ésta posea el potencial necesario para brindar soluciones, es decir, surgen problemas críticos y la urgencia por resolverlos.

Frente a este escenario se presenta el consultor con capacidad y elementos para trabajar sobre estas necesidades. A través de diferentes procedimientos, metodologías, etapas o fases propuestas por el consultor, la organización cliente y el consultor llegan a un acuerdo, una aceptación mutua para llevar a cabo este proceso..

Kubr (1995) (como se cita en López, León & Portela, 2007) propone cinco fases para la realización del proceso de consultoría y plantea que estas deben aportar conocimientos teóricos y técnicas profesionales para resolver problemas prácticos y de gestión.

Iniciación: incluye los primeros contactos con el cliente, un diagnóstico preliminar de los problemas, planificación de tareas y contrato.

Diagnóstico: se refiere al descubrimiento, análisis y síntesis de los hechos y el examen detallado del problema.

Planificación: entendida también como la elaboración de soluciones, evaluación de opciones, propuesta al cliente y planificación de la aplicación de medidas.

Aplicación: corresponde al momento en que se lleva a cabo el proceso de capacitación.

Terminación: entendida como la valuación, informe final, establecimiento de compromisos, planes de seguimiento y retirada.

Los clientes de este tipo de servicios deben ser receptivos ante nuevas propuestas y sugerencias, además de estar preparados para asumir nuevos retos. Los procesos de consultoría se vuelven necesarios, ya que las condiciones del mercado actual, globalizado, altamente competitivo y en cambio permanente, demandan un tipo de organización más flexible, ágil y liviana en la que sus miembros accedan a mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la organización.

Esto obliga a nuevas modalidades de gestión en la que se exige a los directivos y gerentes nuevas acciones. Este tipo de gestión busca desarrollar desempeños máximos, en los que las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas altamente eficaces,

orientadas a desarrollar el máximo de su capacidad actual y comprometerse a desarrollar nuevas competencias en el futuro (Delgado Torres & Delgado Torres 2003).

4.2 Capacitación

Alles (2000) plantea que las organizaciones tienen que poseer capacidad para reaccionar y adaptarse, así como cambiar y adecuar el entorno en función de sus propios requerimientos. Tradicionalmente la función de la capacitación se orientó a difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes que resultaron exitosos para resolver situaciones conocidas. De esta forma, las respuestas eficaces y probadas se transmitían entre los integrantes de la organización aumentando la efectividad en conjunto. En consecuencia, estos procedimientos exitosos se convertían en normas y se comunicaban a quienes correspondían para su aplicación en determinadas circunstancias.

Esta secuencia era aplicada en formas de producción, el desafío se presentaba en el momento de reaccionar frente a situaciones desconocidas. Se creyó necesario promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización a fin de desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

Se entiende por capacitación a las actividades estructuradas, generalmente bajo forma de cursos con fechas y horarios conocidos, así como objetivos predeterminados. La misma, debe por lo tanto, ser una transmisión de conocimientos y habilidades de forma organizada, planificada y evaluable.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización, su misión, visión y valores y no puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa. Como sostiene Alles, (2000) toda organización se encuentra en constante búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas que allí trabajan cobra un valor estratégico dando a la capacitación la función de mejorar el presente, ayudar

a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

La capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios, se destaca la necesidad del compromiso de toda la organización para poder lograrlos.

Blake (1997), (como se cita en Alles 2000), señala a la capacitación como una oportunidad para el desarrollo de las personas, plantea que educar es siempre una actividad transformadora en la que se transmiten conocimientos, desarrollos y habilidades, facilitando ciertas actitudes. Capacitar es habilitar a las personas para promover cambios en sí mismas y en su entorno.

Las organizaciones capacitan para poder optimizar su resultado, su posición competitiva; las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, crecer personal y profesionalmente.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para desempeñarse con éxito en su puesto, es hacer que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto que desempeña. Entrenar y capacitar actualiza el capital intelectual de la empresa, además de mantenerlo empleable, por eso la capacitación tiene un valor estratégico para la organización.

4.2.1 Componentes de la capacitación

Las actividades del proceso de capacitación se componen de dos partes, en primer lugar el entrenamiento, entendido como un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requeridos de la posición que se desempeña o a desempeñar. Implica la transmisión de la información,

desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollos de conceptos (Alles 2000).

El entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible, que la gente puede alcanzar un nivel aceptable en su trabajo. El entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual o para desarrollar un potencial para el futuro.

En segundo lugar, el desarrollo se puede definir como la modificación del comportamiento a través de la experiencia. Permite que la gente desempeñe mejor sus actividades actuales y la prepara para una responsabilidad más grande en el futuro, se basa en las fortalezas, ayuda a superar las debilidades y asegura que la organización tenga la aptitud que necesita.

Como beneficios la capacitación brinda a la organización las capacidades que necesita para lograr sus objetivos estratégicos, busca acortar el tiempo de aprendizaje, mejorar la eficacia y la efectividad, también ayuda a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, es por eso que estos procesos ayudan a asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y los conocimientos para alcanzar los objetivos estratégicos (Armstrong, 1990).

Se busca entrenar a los nuevos empleados, para que alcancen el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos de una manera rápida y económica, y a desarrollar las habilidades del personal existente, de tal forma que se mejore su desempeño en los cargos actuales y se prepare para asumir responsabilidades mayores en el futuro.

4.3 Coaching

Wolk (2003), define el coaching como un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial. El coach acompaña a personas, equipos, empresas, para que logren sus objetivos, tanto personales como organizacionales, y su tarea consta de capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para así poder obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades.

El coaching más que un entrenamiento es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción, así como un proceso de aprendizaje.

Esta actividad, como sostiene Vola-Luhrs (2008), es un proceso de consultoría personalizado que tiene por objetivo que luego de varias intervenciones, el coachee (la persona entrenada), descubra los puntos “ciegos” de su gestión y de esta manera pueda entrenarlos en un proceso de organización personal, lo cual permite lograr un mejor desempeño y aprovechamiento de sus potencialidades. El coach ayuda al coachee por medio del feedback, y entre ambos van solucionado problemas antiguos y formulando a partir de estos, nuevos objetivos.

Coaching es en primer lugar un asesoramiento para la autoayuda, el coach no centra su atención en el problema actual, sino que actúa sobre el coachee brindándole herramientas para situaciones futuras, enfatizando de este modo los procesos y no el contenido.

Las bases del coaching implican la creación de un clima adecuado para ayudar al individuo a tomar conciencia de su entorno e identificar que quiere aprender, de qué forma lo puede hacer o de qué forma puede ser más efectivo en lo que hace. Esta acción es tomada como un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que busca el permanente compromiso para lograr un óptimo

desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros.

Por lo tanto se requiere de un coach (líder) que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional que posea una visión, ambiciosa y trascendente, y que mediante su ejemplo -disciplina, responsabilidad y el compromiso-, oriente al equipo hacia sus objetivos convirtiéndolos en realidad; es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo y posee cualidades como la sencillez, calidez, empatía, capacidad de escucha, observa sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales (Lozano Correa, 2008).

4.4 Liderazgo

Liderazgo es el producto de una particular relación social, entre una persona y un grupo. Este individuo expresa y representa proyecciones colectivas y es el fruto de una elección consciente o inconsciente grupal, el colectivo o grupo fabrica un tipo social y la persona en cuestión ocupa ese lugar.

Todo líder tiene un conocimiento aproximado de la imagen que representa en sus seguidores; líder y liderados van adecuando de manera permanente expectativas y conductas, el individuo participa del liderazgo ocupando un personaje, esta categoría es resultante de una construcción social (Robbins, 1996).

El autor sostiene que liderazgo es la habilidad para influir a un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto administrativo en una organización, dado que este cargo confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada; o una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización, pero no todos los líderes son administradores., El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales, no proporciona la seguridad de que estos puedan dirigir con eficacia.

Los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo o bien, mediante un nombramiento formal. De esta manera como sostiene Solana (1993), el liderazgo es un status adquirido en relación del desempeño de un papel, se presenta en un contexto determinado, es decir que no hay líderes absolutos y se genera a partir de una aptitud u otra condición.

Bass (1990) (como se cita en Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2007), lo define como un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo, donde el líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos.

No se lo toma como un proceso lineal, estático e inmóvil, sino que es necesario destacar la dinámica que se produce entre el líder y sus seguidores donde la acción del líder consiste en influenciar a otros para alcanzar objetivos comunes del grupo. Un líder de determinadas características puede ser muy efectivo en ciertos contextos y no serlo en otros.

Para Kotter (1990) el liderazgo produce movimiento, marcando un rumbo, creando una visión de futuro, así como estrategias precisas para hacer realidad esa visión, el líder comunica el rumbo marcado por medio de palabras y actos con el objetivo de influir sobre la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez. Por otro lado en el momento de la ejecución, el líder busca motivar e inspirar para lograr cambios.

El liderazgo, de acuerdo a Castro Solano, et al (2007) presenta ciertas características comunes:

Es un proceso: el líder afecta y es afectado, no hay una acción directa desde el líder hacia los demás, se lo trata como un proceso, ya que se produce una interacción.

Es influencia sobre los demás: esta condición es exclusiva del liderazgo, si ésta no existe, el liderazgo se desvanece.

Ocurre en un contexto grupal: ya que la acción del líder consiste en influenciar a otros, es un fenómeno social.

Por último, involucra el logro de objetivos o metas: el líder fija objetivos comunes o metas. La relación entre el líder y seguidor se da a partir de esas metas específicas.

4.4.1 Liderazgo transformacional

En este tipo de liderazgo, se considera líder a aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Este tipo de líder actúa básicamente a través del carisma sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Las características más sobresalientes son:

Carisma: Consiste en influir a los demás, mediante la creación de una visión o proyecto suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder.

Inspiración: El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

Estimulación intelectual: El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.

Consideración individualizada: Este tipo de líderes proveen protección y cuidado a los demás, se ocupan del bienestar del equipo.

Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones.

Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable, también desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para resolver problemas conocidos.

Una de las características más destacadas de los líderes transformacionales, es que proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros. Poseen capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía, son seguros de sí mismos, respetuosos, pensadores, visionarios, éticos y carismáticos (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).

Siguiendo con las características centrales de este tipo de líderes, Yukl (2002) plantea que la creatividad es una de las habilidades más importantes que un líder debe tener. Esta habilidad está fuertemente relacionada con la efectividad del liderazgo (Como se cita en Castro Solano, et al 2007).

Bass (1985) y sus colaboradores construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteos de House (1977) y Burns (1978) (Como se cita en Castro Solano, et al 2007). Se considera a este tipo de liderazgo como un recurso efectivo en diferentes ámbitos y se lo describe a partir de los efectos que se produce sobre sus seguidores.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

Este tipo de líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización; esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. Es debido a estas propiedades que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional, de todos modos, ambos tipos de liderazgo pueden ser empleados de acuerdo a las diferentes situaciones.

Hellriegel y Slocum (1998) sostienen que la conducta más importante que han desarrollado los líderes transformacionales, es su capacidad para crear una visión que una a los individuos, lo importante es que los seguidores adopten esa visión y que el líder cuente con un plan para impulsar a la gente a transformar esa visión en realidad.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Este implica la ausencia de liderazgo, en este caso, las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz (Castro Solano, et al 2007).

4.4.2 El liderazgo transaccional

Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor, en este intercambio, el líder transaccional negocia (transacciones) para conseguir los objetivos de la organización, este tipo de liderazgo posee dos dimensiones.

Recompensa contingente: El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía cumplir. Se puede definir a modo de ejemplo que “recompensa” puede ser un extra en el salario percibido.

Dirección por excepción: Tiene dos formas: la activa y la pasiva, en la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones, en la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

Katz (1978) (como se cita en Castro Solano, et al 2007) sugirió que la administración efectiva dependía de tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales. Mientras que las habilidades técnicas consistían en la experticia para realizar un trabajo, las habilidades humanas están en relación al manejo de personas con las que el líder trabaja y son de naturaleza eminentemente social. Por otra parte, las habilidades conceptuales se refieren al trabajo con ideas y se vinculan al cambio y la implementación de políticas en determinada organización.

A medida que se avanza desde el liderazgo de bajo nivel (por ejemplo, gerentes), cobran mayor importancia las habilidades conceptuales y humanas y menos las técnicas.

Según Castro Solano et al.(2007), los líderes ponen en práctica sus competencias que no son otra cosa que habilidades para resolver problemas.

Cuando se avanza en la pirámide organizacional, los problemas se vuelven más difusos y están peor definidos. En los líderes de bajo rango, las características más destacadas están en relación con la interacción social, la atención de las necesidades de los subordinados y el énfasis en la capacidad ejecutiva de operación en el día a día; cabe destacar que se requieren habilidades como empatía, comunicación y motivación. Esto incluye poder notificar y tomar decisiones que involucran a los miembros de la organización, poder comprender las emociones y los sentimientos de los demás, comprender el temperamento, el humor, las motivaciones, y las intenciones de los otros miembros.

4.4.3 Importancia del líder

A partir de conocer un poco más sobre el liderazgo se puede decir que ser un líder implica adoptar múltiples roles. Lo que implica no solo poseer un amplio repertorio de conductas, sino poder seleccionar roles correctos para cada situación. Esto requiere de un comportamiento complejo y flexible (Boal & Whitehead, 1992), (Como se cita en (Castro Solano, et al 2007).

Es importante también destacar que en la búsqueda de la excelencia, la capacidad de cambiar juega un papel crucial y esta capacidad de cambio es acompañada de otros elementos:

Capacidad de aprender: Reconocer nueva información, asimilarla y poder aplicarla a nuevos fines, implica un avance que es utilizado para mejorar, perfeccionar las relaciones entre la organización y el ambiente.

Poseer esta capacidad, requiere producir aportes en el repertorio de conductas existentes en la persona, poder modificar e interpretar el sistema y desarrollar nuevas

combinaciones de respuesta; también requiere la reestructuración de las metas de la organización y poder seleccionar e interpretar los estímulos en cada situación determinada pero con una visión más abarcativa.

Capacidad de adaptación: Se refiere a la habilidad de cambio. Hitt, Kyats y De Marie, (1998) afirman que esta capacidad es imprescindible para el éxito de las organizaciones. (Como se cita en Castro Solano, et al 2007).

Debido al continuo desequilibrio de las condiciones globales, la hiper competitividad de los mercados y la continua innovación y exigencia de nuevos aprendizajes, se genera la necesidad de una estrategia que permita responder rápidamente a los cambios y a las condiciones competitivas del mercado.

Conocimiento/sabiduría empresarial: Implica la capacidad de discernimiento, incluye la habilidad para percibir las variaciones en el ambiente y una comprensión de los miembros de la organización, como así también de las relaciones existentes entre ellos, también se refiere a la toma de decisiones en los momentos críticos.

4.4.4 Liderazgo organizacional

Las empresas actuales, buscan a los mejores líderes para llevar adelante los objetivos de las organizaciones. Es muy importante que estas posiciones estén ocupadas por individuos que puedan practicar distintas acciones de influencia frente a otras personas (Castro Solano, et al 2007).

Al hablar de influencia dentro del proceso de liderazgo, Schultz, (1985) considera pertinente mencionar la función que cumple el poder en este proceso:

Primero el poder que ejerce el líder sobre los subordinados y la motivación que lleva al líder a buscar el poder. Sin duda el líder ejerce distintos grados de poder sobre sus seguidores.

Por otra parte el poder tiene diversas clases según la situación en la que se lo aplique.

Poder de recompensa: Los líderes tienen la facultad de recompensar a los subordinados, con aumentos salariales o ascensos, esto genera poder sobre sus empleados, pudiendo influir en su conducta.

Poder coercitivo: Se lo vincula con la autoridad para despedir, negar aumentos o retener a un empleado en un puesto indeseable.

Poder legítimo: Se refiere a la formalización de la estructura de poder por medio de las normas de la empresa.

Poder de referente: Depende de la identificación de los seguidores con el líder y de sus objetivos.

Poder de experto: Designa hasta qué punto se considera al jefe un especialista en un área necesaria para la consecución de metas del grupo, los seguidores reconocen ese poder y colaboran con el líder en el logro de los objetivos comunes.

En este proceso de influencia, ambas partes juegan un papel fundamental, Lorngeneker (1970) (Como se cita en Perez Van Morlegan & Ayala, 2011), remarca que la gente es un componente imprescindible en este proceso, no hay líder sin seguidores, estas personas a su vez presentan distintas características.

Según el estilo de liderazgo, habrá seguidores pasivos, que son aquellos que siguen al líder sin dar su opinión; activos que son aquellos que sugieren, brindan aportes, son los que ejercen el proceso de influencia en doble sentido; y por último, existen las personas que se oponen al líder.

Es importante entonces destacar la influencia que se ejerce en ambos sentido, entendida como la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos, es el proceso en el que el líder comunica sus ideas y los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. A partir de esto se puede decir que la relación entre el líder y sus seguidores está sustentada en la influencia recíproca.

Cabe destacar la importancia de estos elementos, ya que las empresas mantienen una relación dinámica entre el líder y sus seguidores. También se señalan algunas competencias que se manifiestan en el ejercicio del liderazgo puesto que, la persona que esté a la cabeza de un grupo debe asumir riesgos y es fundamental que establezca una visión del futuro posible y deseable de la organización. Esta visión debe expresarse en términos ideológicos y convertirse en un imperativo atractivo para que la gente se involucre (Perez Van Morlegan, & Ayala, 2011).

Es necesaria también una actitud positiva, como así entusiasmar y animar. No se lidera poniendo el foco sobre los problemas.

Por otra parte, se debe asegurar la continuidad de la razón de ser de la organización, es decir, su misión; ésta representa el carácter, el propósito duradero y describe las necesidades fundamentales de la gente que atiende la organización. Su declaración es muy importante ya que da sentido al trabajo, explica no solo lo que hacen las personas, sino porque lo hacen y para quienes lo hacen.

Es importante también la confianza en el líder. La confianza implica predictibilidad del comportamiento, es la posibilidad de predecir resultados conformes a la coherencia entre el decir y el hacer del líder brinda legitimidad al liderazgo.

4.4.5 Importancia del líder en la organización

Dentro de las empresas, los líderes deben asumir ciertos riesgos con una misión sólida, es decir una identidad organizacional propia, una visión rectora que marque el rumbo de la misma y con la confianza de la gente. El líder tiene que diseñar una estrategia, es decir, generar un plan de acción general que tenga en cuenta el entorno y los recursos asignados para alcanzar las metas.

Los líderes en la organización actual deben adaptarse a los cambios y anticiparse a ellos, deben estar atentos a lo nuevo que aparezca pero siempre administrando aquello que debe permanecer porque es inherente a la identidad de la organización.

Cada líder exitoso está consciente de que una organización se basa en un conjunto de significados compartidos y que su responsabilidad esencial es comunicar, entender los códigos de los receptores, diseñar canales para que el mensaje llegue inequívocamente a todos los niveles, y asegurar una retroalimentación positiva. (Perez Van Morlegan & Ayala, 2011).

Un desafío común, que se presenta al momento de liderar es enfrentarse con el cambio. Los líderes establecen una dirección al desarrollar una visión del futuro; tratan de alinear a la gente comunicándole esta visión e inspirándola para superar obstáculos.

Tanto el liderazgo como la gerencia son importantes como necesarios para la óptima efectividad organizacional. Es necesario generar el liderazgo dentro de las organizaciones como así es importante destacar que la gerencia se enfoca en los objetos inanimados, el liderazgo, lo hace en elevar el potencial humano. (Kotter, 1996)

Para establecer una diferencia se puede decir que los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideas e intercambios emocionales. Los gerentes en cambio son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales (Lupano, &Castro Solano, 2005)

4.5 Cultura Organizacional

Davis y Newstrom, (1999) definen la cultura organizacional como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura representa un elemento clave del entorno de trabajo y es importante para el éxito de una empresa ya que ofrece una identidad organizacional a los empleados, se convierte en fuente de estabilidad y continuidad para la organización, brinda

sensación de seguridad a sus miembros y ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que sucede dentro de la misma.

Toda cultura posee una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visión, anécdotas y mitos propios, lo que en su totalidad conforma una cultura distintiva. Las culturas son de naturaleza relativamente estable, cambian lentamente (Davis & Newstrom, 1999).

Existen dentro de la cultura elementos observables, referidos a prácticas, relatos, lenguaje y símbolos mediante los cuales se da la socialización de sus integrantes y existen también elementos ocultos relativos a normas, valores y premisas (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009)

Por lo tanto se entiende por cultura organizacional, según Kotter (1996), como la forma en la cual se hacen las cosas dentro de la organización y la percepción común que comparten los miembros de la misma.

Se puede decir que esta cultura se convierte en el sistema de significado compartido entre los miembros integrantes y a su vez, se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de dicha cultura en la organización.

En conjunto, las características de la organización, su cultura organizacional, el clima de trabajo y el cargo del líder o su función específica son variables que se tienen en cuenta al hablar de cultura organizacional y conforman un esquema. Estos esquemas de valores y creencias son generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes, el resto de las variables que conforman este sistema, se modifican con el tiempo dentro de la compañía.

Se puede decir entonces que los integrantes de un determinado entorno desarrollan en función del contexto, ideas y valores compartidos configurando un modo de pensar que influye en las actitudes y las consecuentes conductas tanto de los miembros individuales como grupos enteros (Castro Solano et al, 2007).

Una cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.

Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización, ya que es ese el entorno en el cual transcurre gran parte de la vida del sujeto.

Cuando se habla de cultura organizacional (Bass, 1990) (Como se cita en Castro Solano et al, 2007) distingue dos tipos de culturas.

Cultura transformacional:

Es característica de las organizaciones flexibles, informales y dinámicas, donde se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal, se favorecen las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses y la visión de organización.

Cultura transaccional:

Es un tipo de cultura más burocrática y estructurada, con sistemas de comunicación más predecibles donde importan más los intereses de la organización que los de los empleados.

El compromiso generalmente es a corto plazo, los empleados trabajan en forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas.

También cabe destacar que en la cultura transaccional predominan las relaciones contractuales explícitas e implícitas, todas las tareas se definen cuando se firma el contrato de trabajo además de los códigos disciplinarios y los beneficios.

Los rituales, valores, la jerga, las premisas básicas, etc. dependen de que a todo se le coloque un precio. Dentro de este tipo de cultura, cada individuo se motiva en base a

refuerzos monetarios, los compromisos son a corto plazo y los intereses personales no interesan.

Bass (1990) afirma que la cultura organizacional es el pegamento que mantiene unida a la organización y que además conforma su identidad. (Como se cita en Castro Solano, et al 2007).

Dentro de las organizaciones, el prototipo de liderazgo varía según las diferentes poblaciones, culturas, y tipos de líderes, las dos dimensiones que aparecen con más fuerza en la caracterización de los líderes efectivos son el carisma y la orientación al grupo.

Por lo tanto, la cultura organizacional donde están insertos tanto seguidores como líderes modera e influye sobre la percepción de aquel que tiene que caracterizar a un líder efectivo (Castro Solano et al., 2007)

El liderazgo es un proceso que varía según las diferentes culturas, es decir, es diferente según el ámbito donde se desarrolle; entonces, se puede decir que dependiendo del lugar, este prototipo va a variar de forma (Lord & Maher 1991). (Como se cita en Castro Solano, et al 2007).

5 Metodología

5.1 Tipo de estudio

La modalidad de la investigación es descriptiva

5.2 Participantes

El grupo de participantes son 20 hombres de 30 a 45 años y una mujer de 30 a 45 años, todos supervisores de la empresa M que asistieron al entrenamiento a ambas jornadas de capacitación.

5.3 Instrumento

Para llevar a cabo el siguiente trabajo se cuenta con la observación no participante y un registro con notas de las actividades y los temas a tratar previas al proceso, durante y después del mismo. El proceso de capacitación fue realizado dentro de la empresa M.

5.4 Procedimiento

Dicho proceso se realizó en 2 jornadas consecutivas de 11 horas cada una, cada participante contaba con un cuadernillo de la consultora en el cual estaban especificados los puntos clave de la cultura organizacional de M y los temas a tratar en el proceso.

6 Desarrollo

6.1 El hipermercado M

Este proceso de capacitación se realizó en una sucursal de la cadena de hipermercados de la firma M. Es una organización de gran magnitud que se rige mediante 3 principios

Respeto por el individuo

Exceder las expectativas de los clientes

Búsqueda de la excelencia

Estos principios junto con las normas de convivencia y modos de operar de la empresa se dan a conocer a los empleados una vez que se incorporan a M. Es por eso que los integrantes de este proceso tenían conocimiento sobre la mayoría de los aspectos a tratar, lo que hizo que la capacitación se de manera más ágil y con un mayor feedback.

Dentro de la empresa se destaca el trabajo en equipo, se busca cumplir al máximo con las expectativas propuestas y tareas realizadas entre todos de manera de alcanzar el 100% de los objetivos buscando la excelencia.

La empresa cuenta con una política comprometida con mantener un ambiente de trabajo libre de hostilidad y acoso. Para sostener este compromiso, se deja en claro desde el primer momento que un empleado ingresa a la empresa la intolerancia del acoso de cualquier tipo en relación al trabajo, ya sea de otro asociado, supervisor, gerente, cliente o miembro.

Frente a esto existe una política muy estricta en favor de la dignidad de las personas, destacando también la honestidad con la que deben manejarse los integrantes respecto del trato con los compañeros de trabajo. El cumplimiento de las tareas y la confidencialidad de

cualquier información que pueda afectar al funcionamiento de la empresa también son cualidades que se consideran.

Existe un comité de ética que sirve como enlace con otros departamentos de la organización, brindando un orden entre los empleados.

M. incluye acciones disciplinarias que pueden incluir capacitación, sistema de mejora de desempeño o rescisión del contrato de trabajo.

La cultura organizacional de esta organización muestra una marcada orientación hacia el bienestar de las personas que allí trabajan, las normas de convivencia de la empresa y modos de operar, son los ejes centrales en la información brindada a los integrantes de M.

Estos puntos en los cuales se refleja parte de la cultura del lugar figuran en el manual de información que se entregó a los participantes al iniciar la capacitación. Es importante destacar también la existencia de dos programas que se utilizan en M a modo de capacitar y que ayudan de esta manera a la comunicación y la formación de los supervisores en la empresa.

Por un lado entrenamiento caminando el piso:

Esta es una herramienta que permite a los supervisores, conocer el grado de preocupación hacia los empleados y clientes, manejar el trato respetando y escuchando las ideas de todos. Este programa propone escuchar con atención, enseñar lo que sabe, responder y darle seguimiento a cualquier solicitud y verificar el estado de ánimo y dedicación de los empleados.

Tiene como objetivos crear retos, dar ánimo, sentir apoyo; se promueve un ambiente de trabajo que identifique con rapidez los retos o problemas, así como dar solución a las quejas o sugerencias y garantiza a los empleados que todos los temas que se discutan serán tratados con justicia y en forma confidencial.

En segundo lugar el programa tienda dentro de la tienda:

Esta herramienta se utiliza para que los supervisores mejoren sus habilidades comerciales, habilidades operacionales y de habilidades de liderazgo, busca promover la aptitud para trabajar en equipo y llegar juntos a una meta en común, ayuda a crear el trabajo en equipo y facilita el accionar del supervisor.

Cada una de estas herramientas tiene como propósito abrir los canales de comunicación entre las personas y los distintos cargos que ocupan, así como con los clientes. Cada uno de estos programas representa los aspectos de cultura transformacional, con los que cuenta M, ya que como sostiene (Bass, 1990) (Como se cita en Castro Solano et al, 2007) la cultura transformacional, es característica de las organizaciones flexibles, informales y dinámicas, donde se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal.

En los programas detallados anteriormente se muestra una organización flexible, propia de una cultura transformacional que promueve un ambiente de trabajo que identifique con rapidez los retos o problemas, así como brindar soluciones, por otro lado busca promover la aptitud para trabajar en equipo, llegar a una meta en común y facilitar el accionar del supervisor. En culturas con estas características, los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses y la visión de organización.

Para estos supervisores, conocer su cultura organizacional influye de manera positiva en el momento de desempeñar sus tareas.

Por otra parte, el proceso de entrenamiento apunta a agilizar la relación que estos tienen con sus jefes y empleados, es en este trato hacia las personas donde se constituye un aspecto fundamental que marca la forma en la cual se hacen las cosas dentro de la organización y la percepción común que comparten los miembros de la misma. Lo que constituye, como sostiene Kotter, (1996) el sistema de significado compartido entre los miembros integrantes y se traduce en cultura organizacional.

La cultura organizacional de la empresa incluye en todo momento aspectos que favorezcan las relaciones entre miembros de la empresa y el buen trato hacia los clientes.

6.2 Descripción del proceso de entrenamiento de líderes de M

6.2.1 Primera Fase

El proceso de capacitación se llevó a cabo buscando responder las necesidades de la empresa cliente. La Lic. en Psicopedagogía G, integrante de la consultora fue la persona que se encargó, luego de pautar con M, de fijar un cronograma de actividades y sus correspondientes contenidos.

La primer jornada del proceso de capacitación comenzó a las 8 de la mañana con un desayuno de bienvenida brindado por M. Luego del mismo, se realizó la presentación de los participantes y de los integrantes de la consultora.

En ese momento se entregó a los participantes un manual con información sobre los temas que se iban a tratar ambas jornadas, el grupo de participantes estaba compuesto por 20 hombres de entre 30 a 45 años y una mujer de 30 a 35 años, todos integrantes de la empresa M quienes ocupan cargos de supervisores dentro de la misma.

A las 9 de la mañana, se comenzó con una actividad rompehielos, la misma se llevó a cabo en una parte de la sala donde habían 5 paneles con fotografías pegadas de los participantes cuando eran niños, estas habían sido pedidas con previo aviso para poder llevar a cabo esta actividad. La tarea consistía en identificar a sus compañeros en las fotos.

El juego sirvió para iniciar la jornada, de un modo distendido, buscando generar un clima agradable, esta actividad se realiza de modo inicial y permite que los participantes se relajen y comuniquen entre ellos.

En esta presentación, los puntos básicos a tratar fueron aspectos de la cultura organizacional de M vinculados con el cambio organizacional y personal.

Se sugería que la cultura organizacional en la actualidad se adapta a las necesidades de su entorno, la organización genera estrategias, los integrantes deben ser capaces de construir un equipo sólido y productivo para lograr cualquier resultado que se propongan.

La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización día a día y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

Se dijo también que cultura organizacional, es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización, del mismo modo en que es descrita por, Davis y Newstrom, (1999) este conjunto de factores, representa un elemento clave en el entorno de trabajo.

La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización y por último la manera acostumbrada o tradicional de pensar al hacer cosas que es compartida por todos los miembros de la organización.

Los nuevos miembros deben aprender y aceptar esta cultura para ser admitidos al servicio de la organización, este aprendizaje como destacan Davis y Newstrom, (1999), sirve también a los nuevos integrantes para entender lo que sucede dentro de la empresa, al mismo tiempo que les brinda sensación de identidad organizacional.

La jornada continuó y el tema a tratar fue el proceso de cambio, como abordar el mismo, partiendo de la premisa que el cambio es consecuencia de una dinámica autónoma y es inevitable. Remarcando que ninguna empresa escapa a esta tendencia, se puede provocar el cambio o sufrirlo, pero la empresa necesita cambiar.

Puede haber muchos tipos de cambio, por lo tanto, se destacó que la naturaleza del cambio se ha modificado, ya que tradicionalmente era un proceso evolutivo, seguro, episódico, programable y que en la actualidad es un proceso acelerado, incierto, continuo e imprevisible.

Como próximo paso se hizo una puesta en común sobre lo que implicaba el proceso de cambio, a partir de lo leído, destacando el proceso de cambio que atraviesa M, ya que el lugar donde se desarrollan las actividades sigue siendo el mismo, pero se produjo un cambio de dueños. Estos cambios repercutieron en la producción de los empleados y fue un tema central en este proceso.

En la siguiente actividad, los participantes debían destacar cuales fueron los 3 cambios más importantes que vivieron en los últimos 2 años y si estos fueron esperados, inesperados o difíciles. Mediante esta actividad se buscó relacionar la experiencia personal de los empleados de M, con su desempeño dentro de la empresa, a modo de poder reconocer cuales fueron las estrategias utilizadas en ese momento. Vinculando cuales fueron estos cambios personales, como los afrontaron y para que creen que sirvieron los mismos, se buscaba establecer que cosas se pudieron modificar a partir de ellos.

La siguiente actividad consistió en hacer una puesta en común sobre los procesos de cambio que se vivían dentro de la empresa.

Se trató al cambio como un proceso actual dinámico en el cual se encontraban los participantes, quienes manifestaron inquietud y lo reconocían como un proceso estresante.

Los aspectos más destacados en relación a estas inquietudes fueron coordinar los grupos de trabajo que cada supervisor tenía a su cargo, para que estos modifiquen en tiempo y forma la estructura del lugar.

Específicamente cambiar las góndolas y los productos, volver a etiquetarlos, cambiar los precios, etc., lo que implicaba mucho trabajo y esfuerzo teniendo en cuenta la gran magnitud del local, y el plazo para que todo quede finalizado.

A las 11 y 20 de la mañana se realiza un coffee break, de 30 minutos, luego del cual se propuso como tema a tratar el liderazgo, más precisamente las funciones del líder en un proceso de cambio.

Por medio de un debate entre los miembros del grupo comenzaron a ver cuáles creían ellos que eran las funciones de líder dentro del equipo, las coincidencias más destacables en la puesta en común fueron:

Saber delegar las tareas

Fomentar el trabajo en equipo

Resolver favorablemente los problemas que se presentan.

A modo de ampliar las ideas que surgieron en el debate, el consultor propuso una presentación en el que se enfatizaron algunas funciones de la persona líder:

Facilitar el cambio, formando parte en las distintas fases de diseño, implementación y seguimiento.

Contribuir con el diseño del plan de formación de las personas involucradas en el cambio.

Comunicarse abierta y productivamente con las personas involucradas en el proceso.

Buscar la manera de revertir las objeciones y convertir las inquietudes negativas en positivas.

Fomentar la cooperación y trabajo en equipo.

Fomentar la apertura al aprendizaje y la posibilidad del error en las distintas fases del cambio. Ofrecer refuerzo positivo al buen desempeño.

Ayudar a la construcción de nuevos modelos mentales y pautas de comportamiento necesarias para el cambio.

Preservar la autoestima de quienes resultan afectados por el cambio.

El proceso de capacitación busca potenciar habilidades propias del liderazgo transformacional, ya que se observan en las habilidades detalladas anteriormente, algunas cualidades como fomentar el trabajo en equipo, Facilitar el cambio, formando parte en las distintas fases y buscar la manera de revertir las objeciones y convertir las inquietudes negativas en positivas.

Estas son características del liderazgo transformacional donde según Castro Solano et al, (2007), se considera líder a aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable.

Luego de mencionar las funciones que lleva a cabo un líder, la jornada continuó a las 13hs con una actividad llamada si los huevos volaran, la misma consistía en crear con elementos de oficina, un dispositivo que permita sostener y amortiguar la caída de un huevo de gallina crudo al piso, sin que este se rompa.

El dispositivo sería arrojado desde la altura más alta de la habitación, para esto cada equipo contaba con 2 hojas, una tira de cinta adhesiva de un metro de largo, dos metros de hilo y un globo. Se formaron tres equipos de cinco participantes y un equipo de seis, donde cada equipo tenía un líder que estaría a cargo de dirigir el proyecto.

Los equipos tenían un tiempo de 10 minutos para pensar, diseñar y crear el plan con los materiales dados; dos equipos perdieron y los otros dos ganaron, llevándose como premios, unos chocolates.

Cuando finalizó la actividad, se trabajó sobre cuáles fueron las tareas del líder en la actividad anterior a lo que los miembros de cada equipo dieron sus opiniones. Concordando en que la mayor tarea fue coordinar las distintas ideas, poder escuchar a los miembros del grupo, llegar a cumplir con el tiempo estipulado y finalmente crear en este caso un dispositivo que funcione.

También se indagaron cuáles fueron los problemas con los que se encontró el equipo, nombrando entre ellos la ansiedad que generó crear esto de forma conjunta, donde cada uno tenía diferentes ideas, los escasos materiales con los que contaban y hacer que todo eso funcione.

Es importante destacar en este punto el modo por el cual se muestra, a través de una actividad simple y conjunta, el trabajo del líder del equipo. Como sostienen Perez Van Morlegan & Ayala, (2011), cada líder exitoso está consciente de que una organización se basa en un conjunto de significados compartidos y que su responsabilidad esencial es comunicar, entender los códigos de los receptores, diseñar canales para que el mensaje llegue inequívocamente a todos los niveles, y asegurar una retroalimentación positiva.

La jornada continuó de esta manera con la descripción sobre las habilidades propias del liderazgo organizacional, el consultor L enfatizó las siguientes:

Delegación eficaz: Elegir la persona adecuada para que realice el trabajo indicado, en el momento requerido para cumplir así con los objetivos operativos de la organización.

Comunicación eficaz: Gestionar un modelo de comunicación que genere la coordinación efectiva de acciones entre áreas y que permita a los integrantes estar informados de la operatoria de la organización.

Motivación eficaz: Generar un contexto que permita a los integrantes del equipo trabajar con entusiasmo, dedicación y compromiso con la organización. Este aspecto, se vincula a la interacción propuesta por Bass (1990) (como se cita en Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2007) donde el líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos.

Desarrollo de personas: Ayudar a las personas a que crezcan intelectual y moralmente. Por otra parte, mejorar la formación y preparación de las personas, a partir de un análisis previo de sus necesidades y de las necesidades de la organización.

Este punto se vincula con el trabajo del coach, así como sostiene Wolk (2003), conceptualizando al coaching como un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas colaborando en el desarrollo de su propio potencial.

El coach acompaña a personas, equipos, empresas, para que logren sus objetivos, tanto personales como organizacionales. Su tarea consta de capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para así poder obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades.

Trabajo en equipo: Establecer vínculos productivos y sinérgicos a nivel de la coordinación de tareas, de forma que los integrantes del equipo puedan hacer que su efectividad conjunta, supere la suma de habilidades individuales.

Por otra parte el consultor, planteó el concepto de Auto liderazgo, definido como la capacidad que poseen todas las personas de liderarse a sí mismas para descubrir, crear y recrear, un modelo de existencia propio, único e irrepetible.

Se detallaron cuáles son las habilidades claves para desarrollar esta capacidad, y se nombraron las siguientes:

Capacidad de aprender: Asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos, es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr el objetivo.

Integridad: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad, es actuar en consecuencia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta y directa, las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.

Iniciativa: Es la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.

Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la empresa donde actúe.

Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente, es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados.

Autocontrol: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad

de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Productividad: Es la actividad de fijar por sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No se espera que los superiores fijen una meta; cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que le piden.

Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.

Eso incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel / áreas de incumbencia.

Responsabilidad: Está competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses.

Trabajo en equipo: Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objeto que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y la capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas.

Luego de reflexionar mediante una puesta en común sobre los temas tratados, se pasó a la última actividad del día

La misma consistió en detectar las habilidades de autoconocimiento y autoliderazgo, para ello los participantes tenían 10 minutos para escribir en el manual, sobre los renglones en blanco que allí figuraban, dos habilidades que en la actualidad sientan que deben desarrollar o mejorar, por otro lado detectar en que situación laboral actual, que implique

un desafío, ayudaría tener las habilidades detectadas y que acciones se podrían desarrollar con esas habilidades; por último los resultados que se podrían lograr.

Finalizada la actividad, se llegó a una puesta en común de las habilidades detectadas y se pensaron situaciones en las cuales estas podían ser utilizadas, los participantes demostraron interés en esta actividad, y se sintieron a gusto, la idea era conocer estas herramientas y aplicarlas en un futuro inmediato.

La jornada de capacitación finalizó a las 18 hs.

6.2.2 Segunda fase

La segunda jornada comenzó de la misma forma que la anterior, el primer tema que se iba a tratar en el día, fue la comunicación y cuáles son las conversaciones que se utilizan para facilitar el cambio y la productividad organizacional.

El consultor sugirió que las organizaciones son estructuras lingüísticas construidas a partir de las palabras y mantenidas en conversaciones. De modo que aún problemas que no son estrictamente comunicacionales, como fallas en sistemas mecánicos, pueden ser explorados en términos de cosas dichas y no dichas, preguntas formuladas y no formuladas, conversaciones nunca comenzadas o dejadas incompletas, explicaciones y alternativas no discutidas.

Por lo tanto un buen líder es aquel que sabe escuchar y crea canales de comunicación en todos los niveles posibles, esto influye en muchos ámbitos dentro y fuera de la organización.

Entonces es importante destacar que el modo en el que se conversa influye luego en la productividad, se debe poder distinguir entre una conversación sin posibilidad que

perpetúa lo que ya ocurre, de una que abre posibilidades, que produce o crea algo, es decir, una conversación para generar acción.

Es la persona que está a cargo del equipo, quien debe poder establecer nuevas formas de conversar, ya que es quien orienta al grupo, de esta forma poder producir más y mejor a nivel organizacional.

El líder posee cualidades como sencillez, calidez, empatía, capacidad de escucha, con las que puede promover la unidad del equipo y facilitar la comunicación y de esta forma consolida según Lozano Correa, (2008), la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Estos factores influyen en la forma de comunicar y se reflejan directamente en la manera de operar, el tipo de comunicación que el líder utilice frente a su grupo está fuertemente relacionado con la forma de operar del grupo.

Luego de dar ejemplos de ambos tipos de comunicación, y distinguir de que forma un dialogo puede ser o no productivo, se invitó a los participantes a contar sus experiencias en las cuales este tipo de conversaciones aparecieron y en el caso de las conversaciones sin posibilidad, como creen que estas podrían modificarse para formar parte de las que abren posibilidad o generan acción.

Se enseña de esta manera una forma de llevar a cabo una conversación productiva, una herramienta para que los participantes de M incorporen en sus tareas diarias a modo de facilitar su accionar en la organización y optimizar la productividad.

El siguiente tema sobre el cual se expuso y luego debatió fueron los modelos mentales definidos en este caso como imágenes, supuestos e historias que se creen acerca de las personas, situaciones y la mayoría de los aspectos de la vida cotidiana. Generalmente no se es consciente de estos y son los que determinan la percepción, es decir, lo que cada uno ve y modelan los actos.

Estos modelos explican porque dos personas pueden observar el mismo fenómeno y describirlo de manera diferente, se destacó la importancia de poder replantear ciertas formas de pensar antes de llevar a cabo las diferentes acciones.

Se hizo hincapié en la importancia en el modo en el que se escucha, se plantea que no se es receptor pasivo de lo que se está oyendo, al contrario, se posiciona a la escucha desde un lugar activo en el cual se permite al otro hablar.

Se deben hacer preguntas, estas permiten comprender hechos, emitir juicios bien fundados, no se permanece como un observador neutral e indiferente, se habla para ser escuchado, el escuchar valida el habla, el habla no garantiza la escucha.

También las historias social y personal influyen luego en la interpretación de lo que se escucha.

Mediante una puesta en común, se analizó y debatió sobre cuáles eran los filtros que influyen en el momento de la escucha, los mismos entendidos como aquellos elementos que distorsionan la escucha. Los aspectos más sobresalientes de los cuales se hablaron fueron: Contexto; Estado emocional de la conversación; Cultura; Historia personal.

Como próximo paso dentro del proceso de capacitación, se hizo una distinción entre el lenguaje reactivo y lenguaje proactivo, siendo que el primero hace referencia a una posición pasiva del sujeto en el modo en el que se comunica y el lenguaje proactivo por el contrario, posiciona al sujeto desde un lugar activo en el cual hay un pasaje a la acción.

En este punto los participantes debían identificar y describir aquellas situaciones en las cuales manejarse de forma reactiva en el trabajo, les impedía funcionar correctamente dentro del sistema organizacional y de esta forma determinar qué beneficios se obtendrían desarrollando por el contrario hábitos de proactividad.

También debían plantearse que compromisos toman para mantener una actitud proactiva en sus próximas tareas.

Luego de unos minutos, aquellos participantes que querían, contaban cuales eran esas situaciones y como podrían mejorarlas en el futuro.

El lenguaje proactivo se convierte en este caso en una herramienta fundamental para que los participantes la apliquen en sus tareas cotidianas. La función de la capacitación fue en todo momento que los integrantes replanteen ciertos hábitos de conducta y los puedan

cambiar por estos elementos con el fin de aumentar su productividad en la organización. En este caso se enseñan habilidades propias de liderazgo transformacional, se busca que los líderes de estos equipos posean herramientas eficaces que favorezcan su accionar en la empresa.

La asertividad fue el siguiente punto de abordaje, este concepto planteado desde la consultora propone como asertivo a quien ejerce su autoridad sin imponerse a los demás, en cuanto a sus características, estas personas establecen un buen contacto visual, mantienen una postura firme, voz fuerte, expresiones faciales apropiadas al mensaje. Del mismo modo, expresan un tono serio y apropiado e interrupciones selectivas para asegurar la comprensión.

Por último, cabe destacar que este tipo de persona, en su conducta verbal, mantiene un lenguaje directo y sin ambigüedades, sin atribuciones o evaluaciones de la conducta del otro, con uso de pensamiento en primera persona del singular, haciéndose cargo de su postura ante la situación, de sus emociones y afirmaciones.

Para una mayor comprensión se realizó una comparación en la misma lectura con personas agresivas, identificando características sobresalientes de éstas. Se señaló que estas personas, obtienen provecho de los demás, son personas expresivas y estimulantes a expensas de los demás.

En su conducta no verbal existe la tendencia a moverse o inclinarse demasiado cerca utilizando ademanes amenazadores como apuntar con el dedo o puño cerrado, tono de voz alto e interrupciones frecuentes.

Se dijo de estas personas que utilizan palabras o lenguaje abusivo, atribuciones y evaluaciones de la conducta del otro, términos descalificativos, amenazas o reprimendas explícitas.

Por último se hizo una comparación con personas pasivas que alientan a que otras personas se aprovechen de si, reprimidos y abnegados, con poco contacto visual, mirada hacia abajo y conducta reprimida, con un desplazamiento constante del peso del cuerpo,

manos húmedas, voz débil y quejumbrosa, personas aplacadoras que utilizan palabras de relleno, anuladores y negadores.

Estos puntos de comparación de las personas asertivas, con las personas agresivas y pasivas, sirvió para dar el inicio a un debate sobre la asertividad y el liderazgo.

En el mismo se destacó que los líderes deben ser personas asertivas pudiendo ejercer la autoridad, permitiendo el trabajo en equipo, sin que haya imposiciones de su parte. El líder debería mantener un lenguaje directo, claro, conciso y sin ambigüedades.

Por otra parte se destacó que el líder, dentro de la empresa, debe mantener una postura segura y firme y hacerse cargo de sus decisiones. Los puntos comparativos de esta actividad se dan a modo de comprensión e identificación de las conductas a ser tomadas en cuenta y cuáles no.

A las 13: 45 se realizó el almuerzo, que finalizó a las 15 Hs, después del mismo se preguntó a los participantes en función de lo leído en la jornada anterior, acerca de las habilidades del líder y se destacó que dentro de las habilidades que tiene un líder se encuentran:

Habilidades técnicas (duras), se refiere al conocimiento de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Por ejemplo las habilidades que aprenden determinados profesionales como contadores, ingenieros y operadores de máquinas, etc. Esta habilidad es la que distingue el desempeño en el trabajo operativo, por ejemplo: Idiomas, informática, leyes laborales, cálculo matemático, impuestos.

Habilidades Humanas (blandas): Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en las relaciones y el trabajo en equipo, por ejemplo: Iniciativa, autonomía, relaciones interpersonales, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, compromiso con el cliente, integración con el entorno y comunicación.

Habilidad Conceptual: Es la capacidad para pensar en términos, modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Por ejemplo: planificación, análisis sistémico, visión, proyección, análisis de riesgo.

Luego de hacer referencia a estas cuestiones, la siguiente actividad consistía en detectar las habilidades técnicas, humanas y conceptuales y destacar aquellas más sobresalientes en las cuales se sientan que deben desarrollar o mejorar y explicar brevemente porque. La otra consigna tenía que ver con detectar una situación actual de trabajo en la cual pondrían implementarse estas habilidades.

El siguiente tema a las 16 Hs, fue “la búsqueda del feedback efectivo”

Se lo tomó a este como una herramienta de precisión, como un eco de lo que se produce. Por eso si alguien no está conforme con el eco que recibe, tiene la oportunidad de corregir su emisión, este feedback puede servir para:

- Corregir el desempeño
- Mejorar la performance en una tarea o proyecto
- Lograr un resultado determinado
- Mantener una relación en un estado saludable
- El respeto por propias opiniones y las opiniones de los demás.
- El compromiso que implica asumir las propias construcciones, pero no como verdades absolutas, sino como patrimonio de ver las cosas desde su punto de observación
- La libertad que implica ser más flexible con los parámetros personales, comprendiendo al otro, respetando sus construcciones y haciéndose responsable de las propias.

Se destacó la importancia de dar feedback en primera persona, puesto que el que da la retroalimentación está aportando información que es exclusivamente su punto de vista, es el ojo de espectador, por lo que se sugiere dar opiniones sin juicios de valores.

Es importante también, pedir permiso para dar la retroalimentación: este punto tiene la idea de verificar si la persona que va a recibir la retroalimentación se siente en disposición de aceptar el feedback.

Es fundamental la mirada como instrumento de comunicación, constituye un elemento indispensable para la retroalimentación, le da coherencia e integridad al mensaje. Esta mirada debe ir acompañada de juicios fundamentados, hablar con responsabilidad y compromiso. Refiriéndose a fragmentos de conducta que le sean claros al que recibe la retroalimentación.

Siempre que se da este intercambio, se toma en cuenta la emocionalidad de la persona en el momento, es importante desarrollar empatía, proporcionar la información en el momento oportuno. Ser contingente, la información debe darse en un espacio de tiempo no muy lejano, para que el que recibe la información recuerde el hecho.

Se destacó finalmente la importancia de ser directo, ser específico y riguroso al hablar.

La actividad finalizó mediante una consigna que proponía que cada participante escribiera aquellos hechos que llamaron la atención, los puntos centrales del proceso que resultaron interesantes o aquello que se cree de posible aplicación en la vida cotidiana y laboral.

La actividad final, a las 17 HS, fue una puesta en común, donde todos los participantes expusieron, cuales creían ellos, que eran los beneficios que se pueden llegar a obtener a partir de la información dada por parte de la consultora y por ultimo resumir en una palabra que les pareció el proceso.

La mayoría de los participantes concluyó que fue muy útil e interesante, ya que se focalizó sobre situaciones concretas donde solo un cambio de actitud puede mejorar las relaciones con jefes y empleados y proyectar de esta forma nuevos objetivos sobre las cuales solo se tenían vagas ideas. Otro punto sobresaliente fue aprender nuevas herramientas para ser aplicadas dentro del área de trabajo, así como poder escuchar a los demás integrantes del equipo y trabajar de forma conjunta particularmente en el proceso de cambio por el cual ellos estaban atravesando. La futura aplicación de estas nuevas herramientas demuestra que como sostiene Alles, (2000), es fundamental la capacitación en las personas que tienen a su cargo un equipo de trabajo, ya que actualiza el capital intelectual de la empresa.

Los participantes agradecieron a la consultora y viceversa, así concluyó este proceso.

6.3. Análisis del cambio y transmisión de cultura organizacional y habilidades de liderazgo

Partiendo desde el primer contacto entre ambas organizaciones, se diseñó un plan de capacitación adecuado para optimizar el rendimiento de los grupos de trabajo de M. Para el mismo se brindaron herramientas prácticas y de gestión, de manera que estos grupos puedan cumplir con las demandas que implicaba el cambio de dueños en la empresa.

Del mismo modo en que lo define Kubr, (1995) (como se cita en Lopez, León & Portela, 2007) Existen distintas fases en la realización del proceso de consultoría, y durante este proceso, se cumplieron cada una de ellas. En primer lugar el momento de iniciación, fue llevado a cabo a partir del contacto entre ambas empresas, donde M dio a conocer sus inquietudes y la consultora planificó una estrategia y un contrato.

En segundo lugar, se realizó un diagnóstico que analizó el escenario de M, frente al cual realizó un plan, una elaboración de soluciones, evaluando las distintas opciones de llevarlo a cabo, y proponiendo ese plan a la organización cliente.

Como paso siguiente se procedió a la aplicación del proceso donde se brindaron las herramientas que facilitarían la comunicación en estos grupos de trabajo. Y de esta forma dar paso a la terminación entendida como, la valuación, informe final, y retirada.

Se definió una fecha en la cual debía presentarse a los clientes la nueva sucursal con todos los cambios que esto implica, con lo que su cultura organizacional se modificó y eso provocó ansiedad en los empleados y en el modo de hacer las cosas.

Dadas las circunstancias, las características de la organización, se puede decir que la cultura organizacional tuvo que modificarse para seguir operando, con la misma intensidad o mayor a la anterior.

Los empleados de M manifestaron ansiedad frente al escenario al cual se enfrentaban, cabe aclarar, como sostienen Castro Solano, Lupano Peruguini, Benatuil y Nader, (2007), los integrantes de un determinado entorno desarrollan en función del contexto, ideas y valores compartidos configurando un modo de pensar que influye en las actitudes y las consecuentes conductas, por lo que esta ansiedad era generalizada.

Los empleados de M debían focalizarse en realizar de forma rápida y eficaz, las metas asignadas.

Para coordinar las acciones que lleven a cumplir en tiempo y forma, con la entrega de la planta cambiada, la principal tarea de estos supervisores fue adaptar el cambio a las nuevas directivas de la empresa y puede decirse que fue esa una de las razones fundamentales por las cuales se pidió a la consultora la prestación de sus servicios.

A lo largo de esta presentación se muestra la importancia de capacitar. Como sostiene Schultz (1985), la capacitación de los integrantes de las empresas es fundamental para el éxito de la misma.

M no escapa a esta tendencia, entonces para optimizar su desarrollo como empresa, la consultora diseño un plan de capacitación estratégico y focalizado, en el cual se abordaron temas como el cambio organizacional y el liderazgo entre otros. Brindando herramientas para optimizar la función de los supervisores.

Estas personas ocupan un cargo de jerarquía dentro de la empresa, teniendo a varios empleados a su cargo y a su vez teniendo que cumplir órdenes de los directivos de M. Esta interacción entre el líder y sus seguidores tiene un doble objetivo.

Por un lado coordinar tareas con resultados efectivos en el menor tiempo posible logrando alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, y por otro lado adaptarse al proceso de cambio de dueños dentro de la misma.

En relación al objetivo número uno que constó en describir, por parte de la consultora, el proceso de capacitación realizado para el hipermercado M, y destacar el proceso de cambio particular por el cual atraviesa la empresa, se reflejó que dicho proceso se llevó a cabo de manera satisfactoria para la consultora y para la empresa cliente.

Se abordaron todos los temas correspondientes a la capacitación, los integrantes de la empresa mostraron conformidad con dicha experiencia y el nivel de ansiedad de los supervisores bajó notablemente. A partir de reconocer ciertos modos habituales y automáticos de resolver situaciones dentro de la empresa y conocer nuevas formas de llevar a cabo estas tareas de modo más productivo y eficaz.

El proceso de capacitación fue una herramienta importante en un momento necesario para esta empresa, permitió a los supervisores conocer nuevas formas de ejecutar sus tareas.

A fin de responder al segundo objetivo, que intenta describir la cultura organizacional de M y examinar indicadores de la transmisión de dicha cultura en el proceso de entrenamiento, se puede ver que esta organización posee una fuerte orientación hacia el bienestar de las personas; es una cultura que busca ser una fuente sólida con la que todos sus miembros puedan identificarse, ya que como sostienen Davis y Newstrom, (1999) debe brindar sensación de seguridad a sus miembros y también de esta forma se convierte en fuente de estabilidad y continuidad para la organización.

Cabe destacar que es una cultura con aspectos transaccionales, donde predominan las relaciones contractuales explícitas e implícitas, todas las tareas se definen cuando se firma el contrato de trabajo además de los códigos disciplinarios y los beneficios.

Por otro lado se observan elementos de la cultura transformacional, ésta según Bass (1990), (como se cita en Castro Solano et al, 2007), es característica de las organizaciones flexibles, informales y dinámicas. M además de ser una organización flexible, comprometida con el bienestar de las personas, es una organización que destaca el trabajo en equipo, al igual que en la cultura transformacional, donde se alienta a esta forma de trabajo y el crecimiento personal, se favorecen las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Líderes y los seguidores generalmente comparten intereses y la visión de organización, este aspecto es fundamental para la empresa.

Es en este punto donde el trabajo de las personas que están a cargo de los equipos es crear grupos sólidos y capaces de llevar a cabo las tareas, optimizando el tiempo, el proceso de capacitación brindó herramientas para agilizar la forma en la cual se conducen estos

equipos. Los líderes dentro de esta cultura organizacional deben ser personas capaces de superar la sensación de incertidumbre que les genera el momento por el cual estaban atravesando.

Se dieron a conocer además los puntos más importantes de la misión de la empresa y se centró la atención en el momento actual, trabajando así sobre el proceso de cambio, como abordar el mismo y se partió de la premisa que el cambio es consecuencia de una dinámica autónoma e inevitable. Esto sucede en todo tipo de sistemas, destacando que es un proceso acelerado, incierto, continuo e imprevisible.

La capacitación resalta conocimientos que tienen que ver con mejorar la comunicación convirtiéndola en herramienta y brindando un nuevo orden en el momento de llevar a cabo las tareas dentro de la misma.

También se hizo durante la capacitación, una puesta en común sobre lo que implicaba el proceso de cambio y se realizaron actividades en las cuales los participantes relacionaron el mismo con procesos de cambio personales, destacando la manera en la que fueron afrontados y modificados.

Durante la capacitación se hizo hincapié en el proceso de cambio, ya que como sostienen Davis y Newstrom, (1999), una cultura es el patrón de supuestos, valores y normas compartidos que dan forma a la socialización, el lenguaje y las prácticas del grupo, por lo tanto si la cultura organizacional fue modificada en el cambio de dueños, esto produjo un impacto sobre las prácticas habituales de este grupo que no contaba con las suficientes herramientas para llegar al objetivo de cumplir con la entrega.

A fin de responder al tercer objetivo que consiste en describir el tipo de liderazgo que prevalece en la organización y examinar indicadores de la transmisión de habilidades de liderazgo mediante el proceso de entrenamiento, se puede afirmar que el liderazgo es en este caso, así como sostiene Solana, (1993) un status adquirido, mediante el nombramiento formal que les otorga M en función a su desempeño como supervisores dentro de la empresa.

También es importante, como sostienen Castro Solano et al, (2007), destacar en este caso que los líderes de los equipos de trabajo de M, considerados líderes de bajo rango, poseen un alto nivel en habilidades técnicas, alto nivel en habilidades humanas y bajo nivel en habilidades conceptuales; del mismo modo, poseen marcadas características orientadas a la interacción social, la atención de las necesidades de los subordinados, énfasis en la capacidad ejecutiva y habilidades como la empatía, comunicación y motivación.

Por otra parte se puede decir que las personas que ocupan estos lugares dentro de la empresa necesitan aprender y poner en práctica habilidades que favorezcan a esta dinámica.

Se buscó con este proceso actualizar el capital intelectual de los integrantes y prepararlos para llevar a cabo las nuevas tareas.

En el caso de las funciones que debería cumplir el líder, la consultora, destacó acciones simples relacionadas a una buena forma de escuchar, convirtiendo las inquietudes de los empleados en acción.

Se destacaron funciones dirigidas al líder dentro de la empresa, vinculando la cultura y organización de la misma, se habló de un líder que está al mando en una organización y como este debería operar para destacar al máximo su rendimiento y el de sus seguidores. Y se señalaron durante todo el proceso habilidades propias del liderazgo.

Según Perez Van Morlegan y Ayala (2011), el líder de un equipo debe asumir riesgos en la toma de decisiones manteniendo una misión sólida, y enfocando su atención en el futuro de la empresa. Los líderes de la organización deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios y anticiparse a ellos.

Se observan en esta organización características del liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones.

Como sostienen Castro Solano et al, (2007), los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca

de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

Este tipo de líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización, esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. Es debido a estas propiedades que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional, en este caso tanto la cultura de M como el tipo de liderazgo que prevalece en la misma. Presenta aspectos de tipo transformacional y transaccional.

De todos modos, ambos tipos de liderazgo pueden ser empleados de acuerdo a las diferentes situaciones.

En cuanto a los aspectos del liderazgo transaccional, se observa una constante transacción en el cumplimiento de su trabajo (en cada uno de los líderes) y el de sus empleados, en relación a los objetivos de la empresa.

El liderazgo que maneja este tipo de supervisores es un liderazgo orientado al grupo que tiene como características ser un administrador efectivo, evitar conflictos en el grupo, conduciéndolo de forma adecuada.

A lo largo de la capacitación se trataron diversos temas relacionados con la comunicación vinculada al liderazgo, el proceso de capacitación se propuso en todo momento como meta final brindar herramientas que faciliten el accionar diario de los trabajadores de M.

Una de las herramientas propuestas por el consultor en el proceso, fue brindar habilidades propias del liderazgo organizacional, estas habilidades fueron definidas como aquellas tareas que desempeña una persona considerada líder.

Por otra se planteó también el concepto de auto liderazgo, concepto que se tomó como eje central en la capacitación, ya que representa las características que todo líder debe tener y denominaba la capacidad que poseen las personas de conocimiento de sí mismas.

Así como la mayoría de las actividades que se realizaron, los participantes fueron llamados a identificar sus habilidades dentro de las mismas y pensar situaciones en las cuales estas podrían ser aplicadas, al igual que pensar en que los beneficiaria, poseer dichas habilidades.

7 Conclusiones

En los diferentes ámbitos de la vida cotidiana, estamos inmersos en una cultura, ésta representa una fuente de identificación, seguridad, pertenencia y estabilidad.

En cada empresa se forma una cultura organizacional que pauta el modo de operar dentro de la misma, según Bass (1990) la cultura organizacional es el pegamento que mantiene unida a la organización y que además conforma su identidad. (Como se cita en Castro Solano, et al 2007).

Esta identidad que la persona adquiere dentro la empresa, es luego parte del rol que desempeña dentro de la misma para el funcionamiento del grupo total.

Cuando las personas se unen en un grupo de trabajo, pasan a formar parte del sistema social de una organización y es este es el medio por el cual se relacionan con su mundo de trabajo, los individuos establecen un contrato psicológico en el que se define su relación personal con el sistema (Davis & Newstrom, 1999).

La cultura organizacional es un gran conjunto de factores que forman la organización y otorga a sus miembros un lugar dentro de la misma, lugar en el cada miembro interactúa con otras variables, que son según Davis y Newstrom, (1999) una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visión, anécdotas y mitos propios, lo que en su totalidad conforma una cultura distintiva al mismo tiempo que interactúa con otras personas, con quienes comparte gran parte del tiempo de su vida.

Esta interacción del individuo en su cultura organizacional, tiene como fin hacer funcionales las características del sujeto a los objetivos de la empresa, de esta forma se genera un sistema.

Este sistema requiere de un orden para funcionar de la mejor manera posible, busca producir más y mejor, la gran mayoría de los sistemas organizacionales buscan aumentar sus ganancias económicas, por lo tanto aquellas organizaciones que mejoren constantemente su rendimiento serán las que se desempeñen con más éxito en el mercado actual.

Los líderes juegan un papel fundamental en las organizaciones; le dan sentido a la cultura organizacional ya que son los encargados de mantener el orden, facilitar y promover tareas en varios niveles dentro de la organización.

Todo líder posee características innatas y adquiridas, todas estas características forman parte de las herramientas con las que cada líder cuenta y potenciadas son óptimas al rendimiento de la empresa.

Los líderes más efectivos para una empresa como M, son aquellos que presentan características como el carisma para influenciar a promover el cambio y la innovación, incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable.

Inspiración es otra de las características que hace efectivo a un líder dentro de una organización como M, ya transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrar al en el proyecto de cambio.

Estimulación intelectual, es finalmente una característica muy importante en este caso, ya que lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales, es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas, además de que ayuda a optimizar el rendimiento

Los líderes de ésta organización, presentan características transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones.

Según Boal y Whitehead (1992), ser un líder implica adoptar múltiples roles, no solo poseer un amplio repertorio de conductas sino poder seleccionar roles correctos para cada situación. Esto requiere de un comportamiento complejo y flexible (Como se cita en (Castro Solano, et al 2007).

Por otra parte los supervisores de M utilizan muchas veces el coaching como herramienta, aún sin hacerlo de forma explícita. Wolk (2003), lo plantea como un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial. La tarea del coach consta de capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para así poder obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades.

Mejorar y actualizar el repertorio de herramientas con las que cuentan los integrantes del proceso capacitación de M fue una buena estrategia para el crecimiento de la organización.

Cabe destacar que cultura organizacional y liderazgo fueron los temas centrales de esta capacitación, fue por eso que los objetivos de este trabajo buscaron la descripción e identificación de los mismos en todo momento.

Durante el proceso de capacitación llevado a cabo, se dieron a conocer conceptos directamente vinculados al accionar del líder, a partir de esto se generaron actividades destinadas a facilitar la comunicación entre personas, más específicamente entre líder y sus seguidores.

Se brindaron herramientas destinadas a conversar facilitando el cambio, se buscaron abrir canales de comunicación, generando conversaciones que abren posibilidades de acción y con ello se buscaba mostrar la influencia en el modo y la forma de decir las cosas.

Para llevar a cabo estas acciones, se realizaron actividades en las cuales se detectaron los factores que influyen sobre la comunicación y como esta afecta la participación del líder frente a sus seguidores, destacando también la importancia de ser escuchado.

Por lo cual también se trabajó sobre lograr el feedback efectivo, o dicho de otra forma, un modo de mejorar la comunicación verbal y no verbal en el momento de relacionarse con otras personas, siempre hablando y haciendo referencia a un ámbito organizacional.

Por último se intentó mostrar el estilo de acción del líder frente a sus seguidores con temas como la proactividad y la asertividad con definiciones y actividades relacionadas.

Se buscó mostrar a los empleados de M, la diferencia entre distintos tipos de acciones a tomar frente a situaciones laborales y de la vida cotidiana. La importancia de los temas tratados durante este período de capacitación radica en que todos ellos estaban dirigidos a personas que ocupan un cargo considerado de liderazgo dentro de la empresa.

Se trataron temas relacionados al cambio preciso por el cual estos líderes estaban pasando, deseando generar herramientas, aprendizajes o estrategias por medio de las cuales estas personas desempeñarían su labor de una manera más efectiva.

Del mismo modo, se iba teniendo en cuenta conductas verbales y no verbales propias por medio de las cuales se comunican con otras personas (sobre las cuales se posee una responsabilidad empresarial), quienes deben cumplir objetivos específicos para alcanzar las metas propuestas por la organización.

Estos nuevos puntos de vista y posibilidades de acción fueron útiles a los supervisores, quienes los adhirieron a su repertorio de conductas habituales.

Sintetizando, se puede decir que frente al proceso de capacitación, los líderes de M, se mostraron interesados, se focalizó sobre la comunicación, ejemplificando los modos de llevar a cabo conversaciones efectivas y productivas, las herramientas en general en este proceso se dieron en relación a mejorar la forma en la cual se percibe al resto del equipo de trabajo situándose como un elemento más dentro de un sistema operativo de una empresa.

Su cultura organizacional, se muestra en gran parte compuesta por aspectos de tipo transaccional priorizando los objetivos de la organización. Por otro lado, señala aspectos de la cultura transformacional, esto se observa en el compromiso de equipo de los participantes frente a las tareas que desempeñan y el cumplimiento de las mismas.

El liderazgo predominante en los miembros de M también es resultado de una combinación de aspectos transaccionales y transformacionales, es un liderazgo orientado al grupo, pero nunca se dejan de lado las metas propuestas por la empresa.

Asimismo se observaron habilidades en los participantes de conducción de grupos, resolución de problemas y el cumplimiento de las metas propuestas, es por esto que se habla de una combinación de aspectos en el tipo de liderazgo, aspectos que fueron abordados constantemente durante la capacitación.

Las limitaciones en el proceso se dieron en el momento del diseño del modelo de capacitación ya que los integrantes de la consultora desarrollaron un plan de mayor complejidad que constaba con actividades que requerían de un mayor espacio.

Debido a la complejidad que implicaba el cambio de dueños dentro de la organización, no se pudo contar con el tiempo suficiente para modificar las fechas de la capacitación, ni con un espacio más amplio.

De todos modos, el proceso se adaptó al lugar en el cual se realizaron las actividades, ya que la planta completa estaba siendo modificada estructuralmente.

Cabe destacar que más allá de que las condiciones no fueron ideales para el plan inicial de la consultora, no quedaron temas pendientes a tratar y los participantes se mostraron interesados y activos.

Se presentó otra limitación en el momento de la participación, ya que la tarea de quien escribe, solo se limitaba a la observación y ayuda en el armado de las carpetas de actividades o preparación de los materiales que deberían utilizarse para llevar a cabo algunas actividades, con lo cual no eran pertinentes las preguntas en el momento de la capacitación, ni la participación en las lecturas o los debates que se generaban; de todas maneras el proceso fue de gran ayuda, para conocer el trabajo de un psicólogo dentro de esta área.

Por otro lado la observación, los conocimientos de las personas, el acceso a los materiales, cronogramas de actividades y planificación, fueron de gran ayuda al momento de realizar este trabajo.

Futuras investigaciones y líneas de abordaje, deberían profundizar sobre el rol del psicólogo en los procesos de consultoría y sus beneficios en la organización.

Sería pertinente indagar sobre estas actividades y sus beneficios, realizando un seguimiento de manera de probar su efectividad según los objetivos de la empresa y su visión.

También se cree pertinente la aplicación de diferentes técnicas para la evaluación del liderazgo de manera de mostrar la efectividad de los líderes, sus características y función dentro de la organización.

Por último cabe destacar la gran importancia del contexto dentro de cultura organizacional, incluyendo también el momento histórico y social por el cual atraviesa la cultura. Para ello, resultaría adecuado hacer un estudio sobre el momento histórico y otras características que conforman el lugar, a modo de profundizar el comportamiento de líderes y seguidores, señalando características sobresalientes de las personas en dicha cultura.

8 Referencias bibliográficas

Alles, M. (2000) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Armostrong, M (1990) Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa. Colombia: Fondo editorial Legis.

Castro Solano, A & Lupano Peruguini, M.L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. Boletín de psicología, 85, 89-109.

Castro Solano A, Lupano Peruguini M.L., Benatuil D. & Nader M. (2007). Teoría y evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.

Davis, K & Newstrom, J. W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill / Interamericana

Delgado Torres, N. A. & Delgado Torres, D. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología.

75-88. doi: 10.4057/S0370-41072009000100010

Recuperado de

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179018081005>

Hellriegel, D & Slocum, J.W. (1998). Administración. México: Thompson Editores

Hellriegel, D; Jackson S. E & Slocum, J.W. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. Mexico: Cengage Learning

Kotter. J.P (1990) Una fuerza para el cambio. En que se diferencian liderazgo y dirección. Madrid: Diaz de Santos.

Kubr, M. (1995) La Consultoría de empresas. Guía para la profesión. México D. F: Limusa.

López L.M. León, M & Portela L.L. (2007) Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. Ciencias de la Información, Abril-Agosto, 41-50.

Recuperado de

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=181414865003>

Lozano Correa, L. J. (2008) El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios, 127-137.

Recuperado de

<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtpdfRed.jsp?iCevNum=020611455009>.

Lupano, M. L & Castro Solano, A. (2006) Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6 Psicología, Cultura y Sociedad*. 108-109

Perez Van Morlegan, L. & Ayala, J.C. (2011). El comportamiento de las personas en las organizaciones. Buenos Aires: Pearson.

Robbins, S,P. (1996) Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Mexico: Prentice Hall.

Robbins, S, P. (1998). La administración en el mundo de hoy. Mexico: Prentice Hall.

Solana, R. (1993). Administración de organizaciones. En el umbral del tercer milenio. Buenos Aires: Ediciones Interoceanicas.

Schultz, D.P (1985): Psicología industrial. México: Nueva editorial Interamericana.

Vola- Lurs, R. (2008): Lo que sobra es talento: Recursos humanos con una mirada de las capacidades personales. Buenos Aires: Céfiro.

Werther, D (2008) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill Interamericana.

Wolk, L. (2003): Coaching el arte de soplar brasas. Buenos Aires: Gran Adela editores.