

Relaciones industriales

UNIDAD 1 – LIDERAZGO

Objetivo de la clase: Que los estudiantes reconozcan los diferentes estilos de liderazgo y las habilidades básicas necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en equipos de trabajo.

INTRODUCCIÓN Y DEFINICIONES

Poder identificar y desarrollar líderes es una de las principales preocupaciones de las organizaciones hoy en día. Pero este interés no es fruto del momento presente ya que ha sido estudiado desde épocas pasadas bajo el enfoque de muy diversas disciplinas, con la intención de responder a cuestiones como el origen, funciones, naturaleza, etc. de los líderes. Pero es a finales de la década de los treinta, con las aportaciones del psicólogo alemán Kurt Lewin y sus colegas quienes realizaron experimentos en grupos de niños donde les hacían experimentar tres tipos de liderazgo, donde se encuentra un nuevo enfoque y una metodología más sistemática para estudiar este fenómeno. En un intento de síntesis de las diversas formas de entender el liderazgo se puede decir que implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores. En términos muy similares se expresan otros autores:

- Para Romero (1994) es un tipo especial o peculiar de relación entre un individuo y otros, en el cual el primero (al que pasamos a denominar “líder”) influye sobre los demás (denominados seguidores) más de lo que es influido por éstos. O, en otras palabras, liderazgo es la influencia potencial de una posición A sobre otras B, C, D, E, etc., en un área particular de cosas.
- Hartog et al. (1997), en base a una amplia discusión que llevaron a cabo científicos y escuelas de management, definieron al líder como aquella persona que posee la habilidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros.
- También para Chemers (2000) el liderazgo es un proceso de influencia social en el que una persona es capaz de conseguir la ayuda y apoyo de los otros en la ejecución de una tarea común.
- Para Robins (2004) el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización.
- Para Peter Drucker (2009) definió el liderazgo como la capacidad de influir en otros para que alcancen su máximo potencial y logren resultados a través de ellos. Drucker enfatizó que el liderazgo no se trata de poder o rango, sino de responsabilidad, visión y desarrollo de las personas. Un líder eficaz, según Drucker, se enfoca en hacer lo correcto, no lo fácil, y en construir confianza y comunicación dentro del equipo

Estas definiciones comparten elementos centrales, pero el más evidente y fundamental es que el liderazgo es un **proceso o capacidad de influencia**. Además, resaltan la orientación hacia un objetivo o meta común y, sobre todo, el compromiso o involucramiento de un grupo.

Si bien al momento de asignar tareas en una organización ha existido una idea generalizada que las personas aceptan ser dirigidas por otros, no siempre ocurre en todos los casos. Una forma de explicar, es que los grupos poseen una diferenciación interna, y los miembros ocupan distintas posiciones de

acuerdo a dicha diferenciación. Una de estas tantas posiciones diferenciadas es la de “líder”. Así, los integrantes de un grupo aceptan ser dirigidos por una o varias personas porque perciben su conducta como el medio más adecuado para conseguir el logro de los objetivos grupales. Pero **no todas las personas que ejercen influencia pueden ser consideradas líderes**, por lo que se hace imprescindible determinar qué factores (características, comportamientos y cogniciones de líder y seguidores, factores contextuales y situacionales, etc.) llevan a atribuir a unas personas como líderes y a otras como no líderes y cómo se produce esa influencia. Como por ejemplo, una persona de un grupo que tiene cierta influencia o capacidad de persuasión, pero que no es el líder al que todos responden.

Si bien como se ha mencionado, hay puestos dentro de una empresa u organización que incluyen alguna autoridad formalmente asignada y las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos, **no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes**. El que una organización confiera derechos formales, no es garantía de que se sepa ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden **surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo**.

Si el líder posee ciertas características bien definidas, sean éstas cuales fueran, las mismas son vistas como significativas y de singular importancia **sólo si responden a las necesidades y objetivos del grupo**. Así, un líder es una persona a la cual los miembros del grupo con que trabaja ven como alguien que los ayuda a resolver sus dificultades. Este punto de vista implica **un enfoque funcional** (como función) del liderazgo y **enfatisa lo que el líder hace**, antes de lo que éste es o sabe. De tal manera todos y cada uno de los integrantes del grupo pueden realizar actos, funciones o roles específicos de liderazgo, tales como fijar una meta, resumir lo trabajado, alentar a los demás, etc. Además, al operar sobre el ambiente se modifica:

- La situación del grupo
- La interacción grupal
- Sus objetivos y las necesidades de los miembros

En consecuencia si todo esto cambia, también cambiarán las características significativas necesarias para ocupar la posición de líder de lo que se desprende que el **liderazgo como función, es móvil**.

El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quién generalmente señala la dirección para cumplir una meta. se pueden destacar algunos puntos acerca de la importancia del liderazgo para un futuro técnico, en relación a sus funciones:

1. **Garantizar la seguridad y el bienestar operacional:** En un entorno con maquinaria pesada, operaciones en altura y condiciones cambiantes, el liderazgo es crucial para establecer y mantener una cultura de seguridad rigurosa.
2. **Optimizar la productividad y la eficiencia:** el liderazgo permite a los técnicos orientar los esfuerzos de sus equipos hacia la consecución de objetivos claros de producción y rendimiento, optimizando el uso de recursos y maquinaria.
3. **Gestionar y desarrollar equipos de trabajo:** Los técnicos a menudo lideran pequeñas brigadas, equipos de operación o proyectos específicos. Un liderazgo efectivo implica motivar, capacitar y empoderar a los colaboradores, fomentando la colaboración, resolviendo conflictos y desarrollando las habilidades de cada miembro.
4. **Adaptarse al cambio y fomentar la innovación:** El sector foresto-industrial está en constante evolución, desde nuevas técnicas de silvicultura hasta tecnologías de procesamiento y

exigencias de mercado. Los líderes deben tener la visión para anticipar y guiar la adaptación a estos cambios e inspirar a sus equipos a adoptar nuevas prácticas y soluciones innovadoras.

DIFERENCIA ENTRE GESTIÓN Y LIDERAZGO

En todas las organizaciones se puede observar la existencia de dos sistemas de acción: el liderazgo y la gestión que resultan distintos y complementarios, Cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios. El verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y usar a cada uno para equilibrar al otro.

- La gestión se ocupa de **enfrentar la complejidad de las organizaciones y su contexto***. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida una respuesta a la aparición de las grandes organizaciones. La buena gestión aporta un grado de orden y consistencia a cuestiones clave como la calidad y la rentabilidad de los productos.
- El liderazgo, por contraste, se ocupa de **enfrentar el cambio**. Parte del motivo por el que ha llegado a ser tan importante en años recientes, es el cambio tecnológico cada vez más acelerado, la mayor competencia internacional, la desregulación de los mercados, etc. Cada vez son más necesarios cambios mayores para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno. Más cambios requieren siempre de más liderazgo.

Estas dos funciones distintas (enfrentar la complejidad y enfrentar el cambio) configuran las actividades características de la gestión y el liderazgo. Cada sistema de acción involucra decidir lo que se debe hacer, crear redes de personas y relaciones y tratar de asegurarse de que esas personas hagan el trabajo. Pero cada una realiza estas tareas de forma diferente. En primer lugar, las empresas gestionan mediante la planificación y la elaboración de presupuestos, fijando objetivos o metas para el futuro, estableciendo medidas detalladas para alcanzar los objetivos, y luego asignando recursos para cumplir con esos planes, controlando el cumplimiento de los objetivos y realizando acciones de mejora continua. Para liderar a una organización se debe empezar por fijar una orientación: elaborando una visión del futuro junto con las estrategias para generar los cambios que son necesarios para lograr esa visión.

En el caso, de los supervisores, la **gestión** implica

- **Planificación del trabajo:** organizar las tareas diarias, semanales y mensuales
- **Organización de equipos:** consiste en la asignación de tareas a sus operarios
- **Control de procesos y de productos:** gestionar o realizar el control de la producción o del servicio, cumpliendo normas de calidad y seguridad de los productos o servicios que provee la organización
- **Resolución de problemas:** capacidad para detectar fallas o conflictos y actuar rápidamente.
- **Llevar adelante acciones de mejora:** en los procesos o en los productos

¿Qué habilidades se requieren para la gestión?

- Manejo de tiempos y prioridades.
- Capacidad para interpretar y cumplir con indicadores (productividad, ausentismo, calidad).
- Administración de recursos humanos y materiales

En el caso del liderazgo se requieren de algunos comportamientos básicos necesarios para la función

- Escuchar activamente
- Comunicar con claridad y respeto.
- Reconocer los logros.
- Fomentar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.
- Dar el ejemplo con su conducta.

**Complejidad de las organizaciones:* La complejidad en las organizaciones se refiere a la diversidad y cantidad de elementos que las componen, así como a la forma en que estos elementos interactúan entre sí

ESTILOS DE LIDERAZGO -SIGLOS XX y XXI

Se produce un gran avance de la **Teoría del “gran hombre”** que consideraba que *los líderes nacen, no se hacen*, como una cuestión innata, que se enfocaba en las características físicas o psicológicas que permitieran a un individuo (líder) distinguirse de los demás.

Liderazgo como conducta (Décadas de 1930-1950)

Es así que los psicólogos sociales R Lippitt y R. White, bajo la dirección de K. Lewin, analizaron los efectos que distintos estilos de liderazgo tienen sobre el comportamiento del grupo y sus miembros.

El liderazgo se explica por *cómo actúa el líder, no por lo que “es”*.

Surgen tres estilos de liderazgos, basados en el rol del líder:

1. Rol de liderazgo **autoritario**: el líder es sumamente directivo, asume sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y designar los subgrupos de trabajo, diseñando por anticipado el plan a desarrollar, pero dictando sus pasos uno por vez; no explica las razones que motivan sus decisiones y otorga recompensa y castigos en forma más o menos arbitraria; permanece sin comprometerse con el grupo, demostrando más que participando, dando órdenes y directivas frecuentemente.
2. Rol de liderazgo **democrático**: favorece las discusiones del grupo y orienta las decisiones; bosqueja los pasos necesarios para alcanzar los objetivos y pone a discusión otros modos posibles de lograrlos; no asigna subtareas ni subgrupos encargados de realizarlas, sino que, en caso de que las mismas surjan, trata de obtener un consenso grupal al respecto; se compromete con el grupo en todos sus aspectos: no solo participa en las tareas del grupo sino también en su atmósfera emocional (chistes o charlas relacionadas con la tarea pero que relajan la tensión de la misma). Es importante aclarar que si bien el supervisor consulta al equipo de trabajo cómo organizar las tareas, escucha propuestas las decisiones las toma él.
3. Rol **“Laissez-faire” o “dejar hacer”**: el líder desempeña una parte mucho más pasiva. Su fundamento es la experticia o el prestigio; sin embargo, no asume activamente su papel, no participa ni se compromete; tan solo está presente para que el grupo pueda recurrir a él en caso de ser necesario, (haciendo, al mismo tiempo, el menor número de sugerencias posibles), o para orientar al grupo hacia la tarea en caso de que ésta haya sido abandonada

En algunos casos, se avanza un paso más hacia el **liderazgo participativo** donde el supervisor busca que el equipo **participe activamente no solo opinando, sino también en la ejecución, resolución de problemas y hasta en la toma de decisiones compartida**. Es más horizontal y colaborativo. En las décadas del 50 y 60 se afianza este modelo con las teorías de motivación y el avance de los estudios de las Relaciones Humanas

En los **años 90**, el liderazgo participativo se fortalece gracias al **empowerment**, la **gestión de calidad** y el auge de los **equipos de trabajo**, convirtiéndose en un modelo necesario para afrontar entornos competitivos y cambiantes.

Ejemplo: el supervisor forma un grupo de trabajo donde se decide colectivamente cómo resolver un problema y cada miembro asume responsabilidades en la implementación.

Cada tipo particular de liderazgo determina claramente estilos distintos de comportamiento o “atmósferas de grupo”.

- En un liderazgo **democrático** las relaciones entre los miembros son solidarias, de carácter más personal y amistosas. Los miembros se encuentran más orientados con relación a los objetivos, necesidades e intereses del grupo; existe mayor estabilidad, satisfacción, responsabilidad, compromiso, gratificación y calidad en la tarea.
- En un liderazgo **“Laissez-faire”** se encuentra falta de incentivo y ausencia de técnicas necesarias para arribar a decisiones y planeamiento cooperativo.
- El liderazgo **autoritario** provoca dos tipos de reacciones excluyentes: una “agresiva” y otra “apática”. Es decir que existe menor satisfacción, responsabilidad, compromiso, gratificación y calidad de la tarea a excepción de una diferencia: la rapidez, pero esta única ventaja del liderazgo autoritario sobre el democrático es engañosa: con el tiempo la frustración o agresión es cada vez mayor, las relaciones entre los miembros se deterioran progresivamente y esto repercute sobre la rapidez de la tarea; la aparente ventaja de los primeros momentos se diluye indefectiblemente.

Los liderazgos democráticos o participativos resultan más efectivos por sobre los otros tipos de liderazgo, ya que su accionar favorece espacios de trabajo para la ejecución de las tareas con eficacia* y eficiencia*. Un buen liderazgo grupal se conforma de estos dos aspectos, ya que la falla en uno de ellos acarrea, progresivamente, el fracaso en el otro.

- *Eficacia: grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados
- *Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

En términos simples, eficacia se refiere a lograr el objetivo deseado, mientras que eficiencia se refiere a lograr ese objetivo utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Ejemplo: una tarea de mantenimiento puede ser realizada sin considerar los repuestos adecuados generando paradas de máquinas que aumentan los costos (eficiencia) y afecta a la eficacia en cuanto a no cumplir con los tiempos de producción.

A partir de 1970 surgen nuevos enfoques

Surgen el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional de manera incipiente de la mano de James Burns, y más tarde es conceptualizado por James Downton.

Liderazgo **transformacional**:

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por el sociólogo James V. Downton y desarrollado posteriormente por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Se trata de un estilo de gestión basado en la innovación y la libertad. En el liderazgo transformacional, el líder le otorga a su equipo un amplio espacio para la creatividad. De esta manera, los miembros del equipo pueden innovar y crear soluciones a favor de la empresa. **En este tipo de liderazgo se fomenta la innovación, la creatividad y el desarrollo personal y profesional.** Un líder transformacional debe ser carismático, visionario y capaz de inspirar entusiasmo y compromiso en los demás. Su presencia y energía positiva influyen en la cultura organizacional y en la moral del equipo. Este líder fomenta la autonomía y alienta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. De esta manera los empodera, y les brinda autonomía y responsabilidad. Además, se preocupan por el desarrollo personal y profesional de cada miembro, lo que promueve un ambiente de aprendizaje continuo.

Estas son las características de un líder transformacional:

- Fomenta un entorno laboral ético, empatía, prioridades y estándares claros.
- Desarrolla una cultura corporativa motivando a los empleados a trabajar por el bien común de la empresa.
- Enfatiza en la importancia de la cooperación, trabajo en equipo y comunicación abierta.

Entre las ventajas se observa la estimulación a la generación de ideas originales, la colaboración en la toma de decisiones y el enfoque en el futuro: centrándose en una planificación a largo plazo, entre otras. Sin embargo, entre **algunas de las desventajas** está que se requiere un líder excepcionalmente carismático para generar y mantener la motivación y el compromiso del equipo a lo largo del tiempo, además que la orientación hacia el futuro también tiene su parte negativa, ya que puede causar que se descuide la gestión de tareas diarias.

El liderazgo transformacional es aplicable **en cualquier situación que requiera movilizar al equipo, generar compromiso, fomentar la innovación o impulsar cambios positivos.** Resulta especialmente necesario en situaciones como: crisis, momentos de angustia en la organización, necesidad de una identificación clara con el líder y discursos motivacionales que logren inspiración. Bajo este modelo se generan prácticas como la concientización de la misión y la visión de la empresa, el trabajo en equipo y otras estrategias orientadas al compromiso y al desarrollo de los colaboradores.

Liderazgo **transaccional**

Al igual que el anterior, fue James MacGregor Burns quien desarrolló el concepto. Tiene como base el orden, la supervisión y la planificación. En este estilo, el líder le dice directamente a su equipo lo que tiene que hacer. Esto permite que los colaboradores puedan destacar en tareas o funciones específicas. Por lo general, en el liderazgo transaccional se emplea un sistema de recompensas para motivar a sus seguidores. En definitiva, se trata de un modelo de gestión eficiente a corto plazo o en

situaciones de emergencia. La relación del líder con su equipo podría definirse como un intercambio donde se cumplen ciertos objetivos a cambio de recompensas. Por tanto, el prototipo de líder transaccional es un jefe cuyo principal enfoque son las tareas y se caracteriza principalmente por su estructura y su eficiencia. Este tipo de líder establece expectativas claras, proporciona instrucciones específicas y se centra en alcanzar metas a corto plazo.

Estas son las características de un líder transaccional:

- Tiene una comunicación asertiva y clara para indicarles a los empleados lo que tiene que realizar.
- Sabe premiar los avances de su equipo y, al mismo tiempo, es estricto y castiga con firmeza ante una falta de compromiso.
- Nunca pierde de vista los objetivos de la empresa y orienta sus esfuerzos hacia la obtención de los mismos.
- Tiene la capacidad de delegar correctamente y motivar a su equipo para sacar el máximo de su rendimiento en todos los escenarios.

Algunas de las ventajas son la focalización en objetivos, la facilidad para motivar y el aumento de la productividad, algunas desventajas se deben al estilo, ya que por el mismo se centran demasiado en tareas concretas puede limitar la generación de ideas nuevas y además al focalizarse en los resultados inmediatos, puede que se descuide la planificación a largo plazo dentro del equipo.

Liderazgo contemporáneo (era de la información y la innovación – Siglo XXI)

El liderazgo en el siglo XXI enfrenta una serie de desafíos únicos y cambiantes que requieren habilidades y enfoques innovadores. Los líderes deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, fomentar la diversidad y la inclusión, y promover la colaboración en equipos dispersos geográficamente (el líder remoto)

Aunque algunas de los estilos de liderazgo contemporáneo tienen sus raíces en teorías desarrolladas en el siglo XX, como el liderazgo transformacional, estos estilos se han adaptado y refinado para responder a los desafíos y características del siglo XXI, como la globalización, el cambio tecnológico y la necesidad de sostenibilidad.

Aunque algunos de los estilos de liderazgo contemporáneo tienen su origen en teorías desarrolladas en el siglo XX, como el liderazgo transformacional, estos estilos se han adaptado y refinado para responder a los desafíos y características del siglo XXI, tales como la globalización, el cambio tecnológico y la necesidad de sostenibilidad. Se mencionan como ejemplo:

➤ Liderazgo Inspiracional:

Es considerado otra derivación del liderazgo transformacional, se diferencia del anterior en que los seguidores del líder no se sienten a gusto con la personalidad del mismo, pero siguen sus objetivos fervientemente. Se enfoca en motivar a los equipos a través de una visión compartida y valores. Es un concepto que se desarrolla y refina continuamente, en contraste con los estilos más tradicionales.

El liderazgo inspiracional **no es un rasgo innato, sino una** habilidad que puede desarrollarse y que aparece cuando un líder:

- Identifica un objetivo común que resuena con los valores de su equipo.
- Comunica esta visión de manera que genera un compromiso genuino y un deseo de superación.
- Fomenta la colaboración y la confianza, creando un ambiente propicio para el aprendizaje y la innovación.

➤ **Liderazgo Colaborativo/Participativo:**

Este estilo, promovido también en el siglo XX, se fortalece en la era actual, estilo de gestión en el que el líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones, promoviendo la colaboración y valorando sus aportes para lograr los objetivos organizacionales. Se fomenta la inteligencia colectiva, el trabajo en equipo y las redes de cooperación.

➤ **Liderazgo Digital:**

Este estilo promueve a un líder organizacional que utiliza la tecnología y las herramientas digitales para guiar a sus equipos hacia objetivos empresariales, fomentando la innovación, la adaptabilidad y una cultura de cambio constante en un entorno tecnológico.

Integra la digitalización para transformar los procesos y fomenta que la empresa esté preparada para los constantes cambios del mundo digital.

- **Liderazgo Adaptativo:**

Un estilo fundamental desarrollado por Ronald Heifetz y Marty Linsky para el siglo XXI, caracterizado por la flexibilidad, la capacidad de gestionar el cambio continuo y la habilidad para navegar en entornos inciertos. Permite a individuos y organizaciones afrontar y prosperar ante desafíos complejos y cambiantes, al movilizar a las personas para que innoven y se adapten de forma creativa. En la práctica se caracteriza por cuestionar las prácticas existentes, plantear soluciones novedosas y creativas a través de la colaboración del equipo y desprenderse de lo obsoleto para crear nuevas capacidades

“En el mundo de las organizaciones, estos estilos suelen aplicarse de manera conjunta y complementaria”.

Actualmente se desarrolla el concepto de “liderazgo de la Nueva Era” que de manera amplia engloba diferentes enfoques y perspectivas, y no se limita a un solo autor, que implica un cambio en el rol del líder, pasando de ser un "héroe iluminado" a un facilitador y de procesos. Se enfoca en la empatía, la visión y la integridad para ***inspirar y construir un nuevo liderazgo***.

Líderes influyentes en la era de la información y la innovación

Tim Cook: CEO de Apple.

Ana Botín: PRESIDENTA de Banco Santander.

Bill Gates: FUNDADOR de Microsoft.

Ginni Rometty CEO IBM.

Elon Musk, Fundador y CEO de Tesla.

Fuencisla Clemares, CEO de Google España.

Mary Barra, CEO General Motors.

EL LIDERAZGO EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACION

A los **directivos** de una organización se les atribuye la responsabilidad de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración: planificación, organización, dirección y control.

Dentro de los niveles directivos de la organización se distinguen la alta dirección, los mandos medios y los supervisores. Los **supervisores** son los miembros de la organización responsables del trabajo de los operarios que están asignados bajo su responsabilidad. Los **mandos medios** incluyen varios niveles, estos dirigen las actividades de los supervisores y en ocasiones también la de los empleados de operaciones. Su responsabilidad principal es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus superiores y las capacidades de sus subordinados. Y en la cúspide de la organización está la **alta dirección** a los que corresponde la responsabilidad de administrar toda la organización a la vez que son los encargados del diseño y formulación de estrategias.

Katz (1955) definió las habilidades como aquello que los líderes pueden lograr, mientras que los rasgos son lo que los líderes son. Argumentó que un liderazgo o una gestión eficaz dependen de tres habilidades personales básicas: técnicas, humanas y conceptuales. Estas habilidades se requieren en distinta medida en los distintos niveles de gestión, como se describe en el diagrama a continuación

1. Habilidad técnica: cómo la destreza para utilizar procedimientos y conocimientos de un campo especializado
2. Habilidad humanista: cómo la destreza para trabajar con otros entenderlos y motivarlos se ha en forma individual o en grupo
3. Habilidad conceptual: como la destreza para coordinar e integrar todas las actividades e intereses de una organización.

Lo deseable de todo directivo es que posea los 3 tipos de habilidades, igualmente dependiendo del nivel en el que opere, una habilidad tomará más relevancia que las otras. Así. la habilidad técnica toma mayor importancia en los niveles inferiores (en los supervisores), la habilidad humanista es imprescindible para los mandos medios (concretamente su capacidad para despertar las habilidades técnicas de los subordinados) y por último la habilidad conceptual que es más necesaria para la alta dirección.

Tradicionalmente las tareas de los mandos medios consisten en la transmisión de las órdenes de la alta dirección a los supervisores, en sentido descendente y la recogida de resultados de los niveles inferiores y su comunicación, en sentido ascendente. Sin embargo. en la actualidad donde toman mayor relevancia las capacidades operativas el papel de los mandos medios se ve sometido a grandes cambios y pasa a tener mayor protagonismo realizando dos funciones esenciales: **dirigir/controlar** el funcionamiento de los sistemas de trabajo y **mantener los vínculos** entre la alta dirección y los supervisores. Su actividad es más dinámica, intervienen en la realización de los procesos en lugar de esperar los resultados y evaluarlos y es esencialmente el animador de un grupo de trabajo.

Con estas nuevas funciones se consiguen organizaciones más ágiles en donde las líneas de comunicación son más cortas y proporcionan una mayor capacidad de respuesta a los cambios del entorno a la vez que se conoce la situación de la empresa más rápidamente así también cómo sus

necesidades. Este cambio, a su vez influye en la actividad de los supervisores, ya que encuentran un mayor acompañamiento en sus necesidades y permite que alcancen con mayor eficacia el desempeño de sus tareas

El papel del líder de grupo es fundamental para influir sobre el comportamiento de los miembros, transformando y potenciando la creación de nuevas capacidades. Consiste en generar un proceso capaz de despertar y hacer consciente a los miembros del grupo de sus posibilidades. Así, los estilos de liderazgo más adecuados son el transformador y el democrático, que permiten desarrollar las capacidades de los miembros del grupo para generar conocimiento organizativo orientando el liderazgo hacia la información, la comunicación y la participación y no solo hacia las tareas.

- **HABILIDADES PARA UN LÍDER DEL SIGLO XXI (DE LA NUEVA ERA)**

Hoy en día, un líder necesita desarrollar diversas habilidades, entre ellas:

- **Adaptabilidad y flexibilidad:**
Capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado y a la incertidumbre, Promueve la experimentación y mejora continua.
- **Enfoque en el propósito:**
Liderar con una visión clara, impulsada por valores y un propósito que vaya más allá del beneficio económico.
- **Colaboración y Comunicación:**
Fomentar el trabajo en equipo y comunicarse eficazmente, incluso con equipos remotos
- **Cualidades digitales:**
Competencias para dirigir la transformación digital de las organizaciones, utilizando herramientas tecnológicas para optimizar procesos y guiar a los equipos.
- **Inteligencia Emocional:**
Habilidad para comprender y gestionar las emociones propias y ajenas, así como para empatizar con las necesidades del equipo.
- **Capacidad de transmitir conceptos:**
Capacitar de enseñar a los equipos, especialmente en el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales.
- **Visión transformacional:**
Inspirar y motivar a los equipos a ver los retos como oportunidades de crecimiento y a innovar para superar adversidades.
- **Conciencia social y ambiental:**
Creación de organizaciones social y ambientalmente responsables, lo que atrae talento, fideliza clientes y contribuye a la sostenibilidad.
- **Pensamiento reflexivo:**
Crear espacios para la reflexión y la toma de decisiones conscientes, en lugar de solo operar a la velocidad.

“Un corazón líder surge mediante acciones que se ponen en práctica un día a la vez” (Reflexión de John Maxwell de su libro Lecturas diarias)

Bibliografía

1. Kotter, J P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. Ed. Harvard Business School Publishing Corporation.
 2. Benavides M; Escribá Moreno M A. (1999). La importancia del liderazgo y de los cuadros medios en la transferencia de conocimiento en las organizaciones. La gestión de la diversidad.
 3. James, Jennifer (1998), "Habilidades de Liderazgo para una Nueva Era". Ed. Paidós Ibérica
 4. Romero R R. (1994). Grupo: Objeto y Teoría. (5ta ed.) . Editorial S.A.
 5. Palací Descals, F J. (2005). Psicología de la organización. (1era ed.). Ed. Pearson Educación S.A.
 6. Robbins, S P. (2004). Comportamiento organizacional. (10ma ed.). Ed. Pearson Educación México, S.A.
- *Maxwell John: autor de varios libros dedicados a liderazgo.*