

Unidad 3: Roles, responsabilidad y liderazgo

1. Liderazgo

1.1 El líder y la cultura empresarial

En toda empresa, la cultura empresarial tiene un referente: el líder.

En algunos casos, es la persona que funda la empresa. En otros, es aquella que la reflota o renueva, que la transforma.

Sea como sea, en algún momento de la vida de la empresa, existe una persona (el líder) que forja las líneas maestras de la cultura empresarial.

Toda empresa cuenta con un líder. Su carácter condiciona la cultura empresarial y esta condicionará el éxito empresarial.



El liderazgo, pues, consistirá en la capacidad que tiene una persona para influir en los demás y lograr que persigan unas metas que esta ha fijado.

1.2 Tipos de liderazgo

Existen varias formas de ejercitar el liderazgo, si bien todas ellas intentan conseguir que el resto de empleados trabajen para lograr unos objetivos.

- Liderazgo transaccional: basado en la autoridad económica. Bajo este tipo de liderazgo, los seguidores tienen una sola motivación, la recompensa o la sanción. Es el enfoque más tradicional.
- Liderazgo transformador: el líder es capaz de influir en sus seguidores no solamente concediendo recompensas o sanciones sino trasladándoles pasión por el trabajo. Los seguidores están motivados por el reto que supone para ellos el trabajo en sí.

1.3 Misión y visión

La cultura empresarial da respuesta a la manera que tienen las personas que trabajan en una empresa de actuar y comportarse de manera común.

La misión (siempre referida a presente) de la empresa responde a:

- ¿Qué somos? ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestro propósito o razón de ser? ¿Por qué estamos en este negocio?

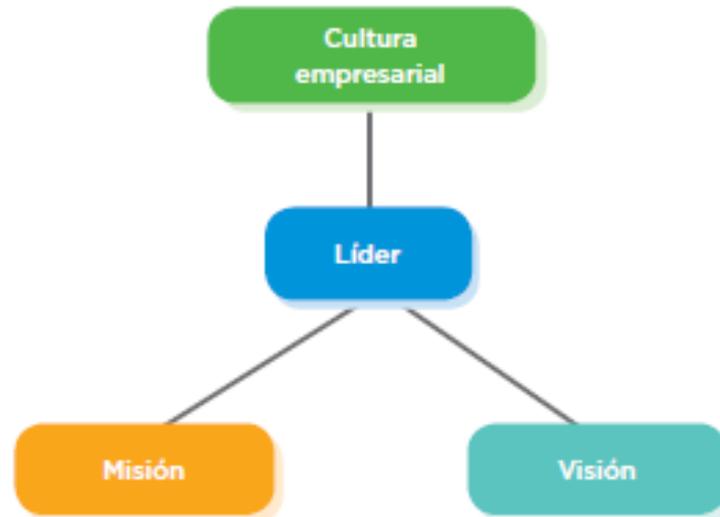
La **visión** (siempre referida a futuro) de la empresa se cuestiona:

- ¿Cómo vamos a ser en el futuro? ¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes, nuestros proveedores, nuestros empleados?

El líder de la empresa debe ser capaz de definir una misión y una visión y contextualizarlas dentro de la cultura empresarial.

De esta forma, todos los integrantes de la empresa conocerán:

- Cómo deben actuar (CULTURA EMPRESARIAL).
- Por qué hacen lo que hacen (MISIÓN).
- Para qué hacen lo que hacen (VISIÓN).



1. Lee el siguiente texto e indica qué tipo de liderazgo crees que existe en la empresa, que se describe. Después, razona tu respuesta.

«¿Te gustaría trabajar en un ambiente creativo e internacional, donde tus ideas cuenten? ¿Crees que puedes marcar la diferencia? ¿No te asustan los desafíos? Entonces buscamos gente como tú».

2. Clasifica las siguientes máximas como «misión» o «visión»:

a) Refreshamos al mundo (Coca Cola).

b) Alimentamos, deleitamos y servimos a nuestro mundo (Bimbo).

c) Trabajamos para ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y modas (Zara).

2. Influir y motivar

Todos los líderes influyen de alguna manera en las personas que están a su alrededor para que estas hagan lo que aquellos esperan de ellas. Algunos, como hemos visto en el apartado anterior, logran un verdadero cambio en los demás y otros, simplemente, logran que se realicen las tareas.

2.1 Influencia y motivación

Alguien influye sobre nosotros cuando logra hacernos cambiar de opinión o cuando consigue que hagamos lo que desea. Sin embargo, la forma en la que se influye es importante ya que esta puede ser únicamente temporal o permanente. De esta forma, podemos hablar de:

- Influencia temporal, asociada a los líderes transaccionales que premian o castigan el rendimiento del resto. Se influye de esta manera a través de relaciones de obediencia o conveniencia. Este tipo de influencia tiende a desaparecer cuando cesan estas relaciones y no cambian el esquema de valores del individuo. Además, para el líder, supone estar vigilante para comprobar que se realiza lo que este desea.

- Influencia permanente, asociada a los líderes transformadores, que sí logran cambiar realmente al individuo afectando a su esquema de valores.

Al igual que hemos distinguido varias formas de influir en el resto, también podemos hablar de grados de intensidad en la motivación de los individuos. Así, en el ámbito del trabajo:

- Proporcionar un salario adecuado y unas condiciones de trabajo adecuadas supondrían una fuente de motivación débil y temporal. Son los llamados factores higiénicos, que están asociados a los líderes transaccionales.
- Proporcionar oportunidades de promoción, mostrar agradecimiento por el trabajo bien hecho y otorgar responsabilidad serán factores reales de motivación. Estos factores están asociados a los líderes transformadores.

2.2 Técnicas de motivación

Tal y como hemos visto en el epígrafe anterior, si un líder desea motivar realmente al resto de personas que le rodean no puede centrarse únicamente en el aspecto material de las recompensas. Un salario adecuado y un buen lugar de trabajo son factores a tener en cuenta pero que por sí solos no garantizan un buen rendimiento.

Los líderes transformadores saben que la llave de la motivación real está en controlar estos factores higiénicos y potenciar el aspecto emocional de las personas. A continuación, exponemos algunas técnicas básicas a este respecto.

Un buen líder, capaz de motivar a su entorno, sabe:

- Analizar la comunicación no verbal para saber exactamente cómo se sienten las personas independientemente de lo que estas manifiesten de forma oral. Conoce el lenguaje corporal.
- Preguntar cómo se sienten las personas de su alrededor cuando este les comunica alguna instrucción o sugerencia.
- Hacer ver a los demás que es posible alcanzar sus metas y objetivos. No es un optimista, es un posibilista.
- Sabe agradecer y reconocer el esfuerzo de los demás. No se limita a los premios económicos. Da recompensas emocionales.

1. En grupos de tres, uno asumirá el papel de líder y los otros dos el rol de empleados. El líder, reunido con sus empleados, debe resolver el siguiente conflicto. Una vez terminéis la reunión, plasmar en un documento el resultado.

- Anna es compañera de Claudia. Las dos entran a las 9 de la mañana. Sin embargo, Anna suele llegar a las 9:20 porque lleva a su hija al colegio y Claudia se siente en la obligación de atender las llamadas de Anna. Claudia, no obstante, se marcha a las 14:00 horas mientras que Anna siempre suele quedarse hasta las 14:30 horas y no atiende las llamadas de Claudia. Claudia está molesta por el trato de favor a Anna pero no es capaz de decirlo abiertamente, así que la situación entre ellas dos es tensa y ello está afectando a los resultados del trabajo.

3. Trabajo en equipo

En aquellas ocasiones en las que el todo es mayor que la suma de las partes es siempre conveniente trabajar en equipo. Esto suele ocurrir cuando las personas tienen conductas distintas a las que tendrían por separado, mejorando de esta forma los resultados perseguidos.

Cuando ocurre lo anterior, estamos hablando de sinergias.

3.1 ¿Por qué trabajar en equipo?

El trabajo en equipo tiene una finalidad clara: conseguir unos objetivos con el mínimo coste o sacrificio posible aprovechando lo máximo las capacidades de cada uno de sus miembros. A continuación, detallamos algunas de las ventajas principales del trabajo en equipo:

- Se logran sinergias, ya que el rendimiento colectivo supera a la suma de los rendimientos individuales.
- Las decisiones se toman con un mayor nivel de información, porque existen tantas maneras de abordar los problemas como personalidades presentes en el equipo.
- Los miembros del equipo aprenden unos de otros (aprendizaje colectivo) de manera natural.
- Existe una motivación adicional al coexistir el objetivo de grupo con los objetivos personales.

3.2 Los miembros del equipo. Roles

Para que un equipo de trabajo funcione adecuadamente, sus miembros deben tener distintas personalidades, las cuales, bien conectadas y dirigidas por el líder, enriquecerán y aumentarán el rendimiento del grupo. A continuación, mencionamos algunos de los más importantes

ROL	CARACTERÍSTICAS
LÍDER	Coordina, impulsa el trabajo en equipo, motiva, establece los objetivos, delega, transmite seguridad y marca la dirección que debe seguir el equipo.
CREATIVO	Aporta nuevos puntos de vista. Enfoca los problemas desde una perspectiva novedosa y hace reaccionar al equipo cuando el trabajo se encuentra estancado
IMPULSOR	Promueve la realización de tareas, la toma de decisiones y dinamiza al grupo.
DISCIPLINADO	Con gran capacidad de trabajo, ejecuta las tareas eficientemente y con gran sentido de la responsabilidad.
CONCILIADOR	Es capaz de intermediar entre los miembros cuando aparecen conflictos. Diplomático, de carácter tranquilo y con la facultad de aflorar y conectar los distintos puntos de vista que surgen en la dinámica del equipo.
POLIZÓN	Es un rol negativo. Suele esconderse evitando el trabajo. Sus aportaciones suelen carecer de contenido y su rendimiento es muy bajo o nulo. Busca aprovecharse de los logros del equipo

3.3 Organizar un equipo de trabajo

Crear un equipo de trabajo requiere de un proceso estructurado si se pretende que este funcione adecuadamente. De manera general, deben seguirse estos pasos:

- Creación del equipo: los miembros del grupo se presentan con el objetivo de conocerse. Expondrán individualmente sus aspiraciones, expectativas y esbozarán de manera general sus puntos de vista acerca del objetivo del equipo de trabajo. Se dibuja la figura del líder.

- Profundización: las ideas se exponen de manera más abierta y concreta. Comienzan a surgir los primeros conflictos y aparece de manera nítida la figura del líder. Además, el resto de roles se van configurando. Se asignan las primeras tareas.
- Establecimiento de normas: ya se han resuelto los conflictos en torno al establecimiento de las primeras tareas. Los roles ya están definidos y se fijan las normas de funcionamiento. El espíritu de cooperación se ha conseguido. Se establecen expresamente las tareas a realizar.
- Rendimiento: se ejecutan las tareas de la manera prevista. Si aparecen conflictos o nuevos puntos de vista, se incorporan usando los roles adecuados (líder, impulsor, creativo, conciliador).

Trabajad en grupos de 6 personas.

1. Repartid los roles que se han señalado en el cuadro del apartado 3.2 y llevad a cabo las siguientes tareas:

a) Diseñad una liguilla de fútbol sala y otra de voleibol para todo el instituto durante el curso académico (incluye normativa, espacios de juego y tiempo de juego).

b) Diseñad y construid un castillo a partir del material que vuestro profesor o profesora os entregará.

2. Una vez terminadas las actividades anteriores, realizad una votación donde cada grupo puntúe el trabajo del resto de grupos.

3. Realiza una redacción donde señales las dificultades que has encontrado.

4. Negociar para resolver un conflicto

En una negociación, las partes interesadas se reúnen para intentar llegar a un acuerdo que resuelva el conflicto. No existen terceras personas que intervengan en el proceso y ambas partes se necesitan. Saben que lo mejor para todos sería lograr un acuerdo.

4.1 ¿Cómo se negocia? Pasos a seguir

- Se deben exponer las razones por las que se quiere algo, lo que justifica nuestra posición.
- Jamás debe usarse el ataque personal. Si se cae en esto, la negociación fracasará.
- Es imprescindible escuchar a nuestro oponente. Cuanto más lo hagamos, más sabremos de él y de sus pretensiones, y podremos encontrar puntos débiles en su discurso, que aprovecharemos.
- El siguiente paso consiste en realizar propuestas. Estas nunca serán gratuitas (nada es gratis, mucho menos las concesiones). Siempre serán condicionadas (estaría dispuesto a hacer... si tú estás dispuesto a hacer...).
- Por último, la negociación tendrá éxito si se cierra, es decir, si se llega a un acuerdo entre las partes. Este debe estar bien consolidado y aceptado explícitamente por las partes.

4.2 Técnicas de negociación

La primera técnica es estar preparado. Las personas expertas en negociación dedican horas a preparar sus argumentos y la forma en la que van a abordar el proceso.

A continuación, se plantean algunas de las técnicas más usadas para negociar, los argumentos (A) que se utilizan y algunos de los contraargumentos (C) que pueden ser útiles.

- **El farol**

A: «Tenemos una oferta mejor (en realidad estamos aquí porque nos importas y queríamos darte la oportunidad de participar en esto)».

C: «Acepte, entonces, esa oferta». «Enséñeme esa oferta tan buena».

- **Anclaje**

A: «Pretendemos que en los pedidos de este año, su empresa nos conceda un descuento del 60 % sobre el precio actual».

C: «Nosotros estábamos pensando en concederles un 5 % de descuento ».

- **Política de empresa**

A: «Créame, no estamos autorizados a subir más nuestra oferta».

C: «Les creemos. Llámennos cuando podamos hablar con alguien que sí esté autorizado».

- **Promesas**

A: «Aumentaremos los pedidos gradualmente».

C: «Nos gustaría ver eso por escrito, si no les importa».

- **El corazón**

A: «Nunca me dejas llegar tarde a casa cuando todos mis amigos sí que lo hacen. El día de mañana, pregúntate por qué tu hijo no te quiere».

C: «No te dejo llegar tarde porque te quiero mucho y me preocupa que pueda pasarte algo. El día de mañana serás consciente de ello».

- **El duro y el bueno**

A: El duro: «Si ustedes no aceptan nuestras propuestas, cancelaremos todos los contratos». El bueno: «Lo que nosotros queremos es conseguir entendernos. Aceptaríamos poder pagar a 9 meses en lugar de a 3».

C: «Ustedes están planteando esta negociación en términos muy duros y parece que no desean llegar a ningún acuerdo. Estamos muy lejos de sus posiciones».

Martín es un adolescente de 14 años que cursa 3.º de la ESO. Sus calificaciones siempre han sido buenas aunque este año han bajado un poco. Sus padres están preocupados y han observado que Martín, que antes apenas salía por las tardes, ahora apenas para en casa. Tiene nuevos amigos y las advertencias de sus padres no están dando resultado.

En grupos de dos, uno de vosotros asumirá el rol de padre, madre o tutor legal y el otro será Martín. Usando la ficha que os proporcionará vuestro profesor, preparad el proceso de negociación para la próxima sesión.

Una vez finalizada la negociación, el grupo redactará un documento para describir todo el proceso, haciendo hincapié en los acuerdos y ventajas conseguidos por las partes.

El refugio subterráneo

En el siguiente caso práctico, supondremos que en la Tierra ha tenido lugar un holocausto nuclear. Formáis parte de una comisión de expertos y, como tal, habéis recibido el difícil encargo de tomar una decisión inmediata que atañe al futuro de la humanidad. Existe un refugio subterráneo que solamente puede albergar a seis personas, que serán las encargadas de perpetuar la especie humana y de guardar el legado de la Historia. Los candidatos son un total de doce personas, las cuales pretenden acceder al refugio y cumplir la misión. A continuación, se os entregará a cada uno una lista de nombres. Debéis decidir, en grupo, cuáles de ellos (solamente 6 personas) entrarán en el refugio y cuáles se quedarán fuera para correr la misma suerte que el resto. La lista es la siguiente:

Un violinista de 40 años.
Un abogado de 25 años.
La mujer del abogado de 24 años. Ambos prefieren quedarse juntos en el refugio, o fuera de él.
Un sacerdote de 75 años.
Una mujer de 34 años
Un hombre de 20 años con antecedentes penales.
Una universitaria que está buscando su primer empleo.
Un policía, de 28 años, que solamente aceptaría entrar en el refugio si puede llevar consigo su arma.
Una persona fanática de 21 años.
Una niña de 12 años.
Un cuentacuentos de 47 años.
Una mujer empresaria de 32 años.

Utilizad técnicas de negociación y de trabajo en grupo para lograr el mayor consenso posible y determinar qué seis personas van a acceder al refugio y por qué.