

Tecnicatura en Gestión Universitaria

Asignatura | Gestión de las personas



Tecnicatura
en Gestión
Universitaria



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
Facultad de Ciencias Económicas



educación
a distancia

Facultad de Ciencias Económicas

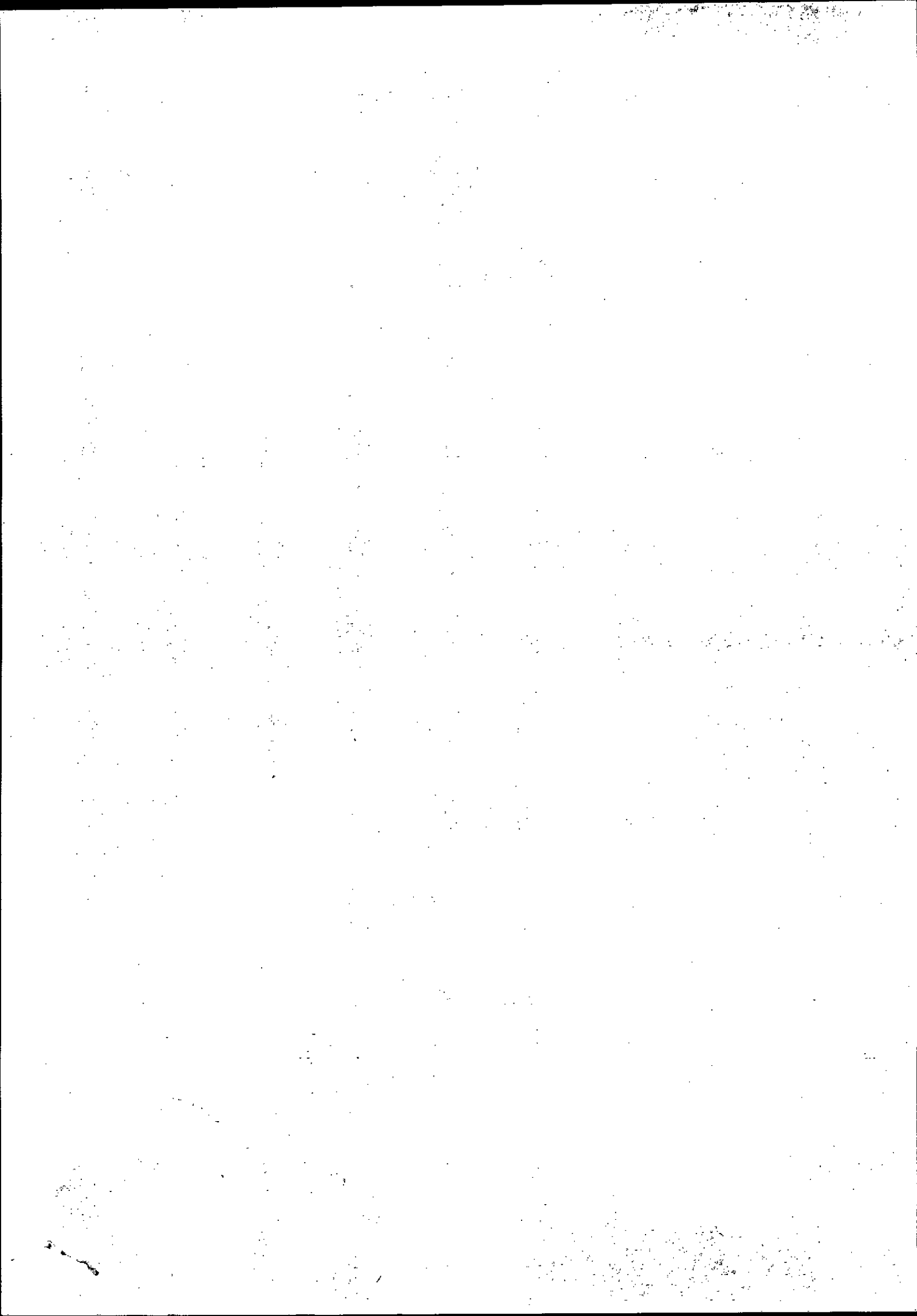


UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

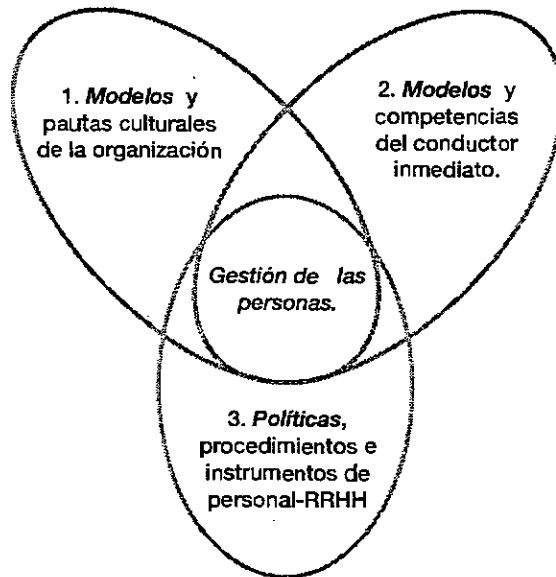
3.3145

'61



Presentación

Cuando iniciamos el Módulo introductorio de esta asignatura señalamos que la gestión de las personas y el comportamiento óptimo de un sujeto están condicionados por los tres aspectos que graficamos a continuación:



El desarrollo de cada uno de estos aspectos y la búsqueda de relaciones entre ellos, es decir, entre modelos y pautas culturales de la organización, competencias de la conducción inmediata, y políticas y procedimientos de Recursos Humanos; constituirá el objetivo de esta unidad que se articulará en tres ejes temáticos. Lo invitamos a acompañarnos con este recorrido.

En el tema 1 comenzaremos estudiando **los modelos o paradigmas organizacionales y la cultura de la organización**, diferenciando supuestos o creencias presentes tanto a nivel institucional como en las personas que la integran.

Los supuestos gerenciales que analizamos en el marco de este seminario son tres: los sociales, racionales-económicos y los de auto-actualización. Estos supuestos a los que aludimos refieren a conjuntos de creencias –no siempre concientes– que influyen en quienes gestionan respecto a las formas preferidas de conducir a las personas y relacionarse con los problemas en general. En relación con ellos, en esta unidad nos interesa observar las relaciones que existen entre estas formas de representación gerenciales y los paradigmas que devienen de etapas e hitos históricos determinados. Estudiaremos entonces los supuestos sociales asociados al paradigma preburocrático y a la escuela de relaciones humanas, los racionales-económicos en relación con el paradigma burocrático, y los de auto-actualización presentes con mayor fuerza en el marco del postburocrático.

Vale aclarar que, siguiendo a Schein (1997), abordamos la conexión entre supuestos gerenciales y paradigmas organizacionales no sólo en tanto conjuntos de normas, recursos y prescripciones que se consolidan y plasman en la organización, sino fundamentalmente en tanto marcos representacionales individuales y colectivos que

Recursos en el aula



Lo invitamos a consultar el esquema de la unidad en la sección "Pizarra" del aula virtual. El mismo le ofrecerá una visión general de la organización de los contenidos y actividades propuestos.



Pizarra
Como en clases

Paradigmas e hitos históricos

Los paradigmas o modelos de gestión devienen de etapas o hitos históricos que pueden observarse como nuevos aportes de la tecnología socio-organizativa de la época. En este sentido, conforman herramientas de potenciamiento paulatino de los desafíos de la organización, la cooperación y el pensamiento colectivo.

Anticipando ideas

La conducción o gestión inmediata de personas se focaliza en un área, departamento u oficina determinado, mientras que los procesos de gestión de RRHH quedan más bien en manos de Áreas de Personal o Áreas de RRHH, sujetas a las políticas institucionales de la conducción general de la organización.

orientan las acciones de los gestores y sujetos en general. Trataremos de comprender cómo las representaciones van definiendo, de manera más o menos estable, la forma correcta de actuar ante las diversas circunstancias que presentan las tareas y las relaciones laborales; las formas de resolver problemas y de abordar conflictos, de hacer frente a los desafíos, entre otros.

En el marco del paradigma postburocrático, nos detendremos especialmente en los principios de la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades de aprendizaje de la organización. Lo haremos desde un enfoque contemporáneo: el aprendizaje organizacional.

Alrededor del tema 2, trabajaremos con las **competencias y modelos de gestión del conductor** y con las condiciones para su adquisición, aplicación y aprovechamiento en el marco de la organización. Entre el abanico de competencias y herramientas que el gestor-conductor inmediato de un departamento, área u oficina requiere para la conducción eficaz de personas, equipos y proyectos a su cargo, nos focalizaremos en las **competencias de diseño organizativo**, objetivo central de esta unidad. Las competencias interpersonales e intra-personales serán abordadas en las unidades siguientes.

El impacto de **políticas, procedimientos e instrumentos de RRHH** sobre el desempeño y la gestión de personas, será el último aspecto (tema 3) a abordar en esta oportunidad. Allí presentaremos, desde una mirada que no pretende ser exhaustiva, algunas tendencias actuales de gestión de RRHH en organizaciones públicas. Nos referiremos al ciclo de la gestión de recursos humanos que abarca los procesos básicos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento del personal, aún cuando éstos excedan los alcances de decisión de un gestor-conductor de área, sector, departamento u oficina como en la que Ud. se desempeña en su ámbito laboral.

Orientaciones para la lectura

Al igual que otras asignaturas de esta Tecnicatura en Gestión Universitaria, todas las unidades refieren a textos de lectura **obligatoria** y a otros que se consideran **complementarios** para el abordaje de los contenidos del programa. Dicha selección está fundada en los aportes teóricos y técnicos que otorgan a cada uno de los temas foco de la unidad, contemplando también la trayectoria y referencialidad de los autores en esas temáticas.

Con respecto al enfoque de la bibliografía, entendemos que la universidad como tal constituye una organización particular y compleja, diferenciada de las del ámbito privado pero al mismo tiempo relacionada con él. Por lo cual hemos encontrado oportuno incorporar algunos textos desarrollados en contextos de la organización pública y empresarial. Estos últimos aportes resultan interesantes en el marco de la particularidad y complejidad de lógicas que atraviesan este momento de transformación de la institución universitaria.

Por tal motivo el material que Ud. tiene en sus manos pretende convertirse en una guía que le ayudará a abordar la lectura de los textos seleccionados en algunos casos y en otros le ofrecerá los contenidos de lectura obligatoria e interrogantes para la reflexión.

En este sentido, alrededor del tema 1 abordaremos los Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana a partir del libro *Psicología de la Organización* de Edgar Schein (1997), mientras que encontrará desarrollado el tema de los paradigmas o modelos de organización exclusivamente en este material, basado en avances de investigación propios sobre el tema (Montenegro y Schroeder, 2010). Sobre el enfoque del aprendizaje organizacional, trabajaremos con el texto de Ernesto Gore (2003).

Con respecto al tema 2 trabajaremos con el texto de Fernando Flores (1997) y el tema 3 sobre las tendencias actuales en gestión de RRHH algunos aportes contemporáneos sobre el tema, tales como los de Miguel Salvador Serna (2008).

¿Cómo trabajaremos con la bibliografía complementaria?

Si bien el material obligatorio se considera suficiente para el estudio de la asignatura, en el tratamiento de algunos temas Ud. encontrará sugerencias de lectura ampliatoria que, de acuerdo a su interés, le permitirán profundizar el abordaje de las temáticas centrales en sus diferentes aspectos. Asimismo, quienes tengan conocimientos o formación previa en este ámbito profesional o de estudio encontrarán oportunidad de acceder a lecturas que les posibilitarán diferentes recorridos de aprendizaje.

Finalmente, las actividades sugeridas intentarán acercar los desarrollos teóricos a su experiencia cotidiana, buscando en todo momento la articulación entre herramientas conceptuales y la realidad laboral y profesional que Ud. enfrenta a diario.



Bibliografía obligatoria

Schein, Edgar (1997).
Psicología de la Organización.
México: Prentice Hall. Cap. 4.
3ª Ed.

Gore, Ernesto (2003).
Conocimiento colectivo.
Buenos Aires: Granica. Cap. 4.

Salvador Serna, Miguel (2008). *Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego?*
Revista Internacional de Organizaciones. Nº 1, 109 - 127.

Disponible en Internet:
www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/download/10/16



Bibliografía obligatoria

Schein, Edgar (1997).
Psicología de la Organización.
México: Prentice Hall. Cap. 4.
3ª Ed.

Edgar Schein nació en 1928. Es doctor en Filosofía de la Universidad de Harvard y miembro de diversas instituciones en el campo de la Administración y Psicología de la Organización. Ha hecho una marca de renombre en el ámbito del desarrollo organizacional y la cultura organizacional. Ha sido asesor de importantes organizaciones y del gobierno estadounidense sobre administración y desarrollo de la organización.

Supuestos sobre la naturaleza humana y paradigmas organizacionales. Su implicancia en la gestión de personas

Comenzamos a trabajar con el primer tema de esta unidad, la relación entre los supuestos sociales, los racionales-económicos y los de auto-actualización con tres paradigmas organizacionales: el preburocrático, el burocrático y el postburocrático. El objetivo es que Ud. pueda comprenderlos como conjuntos de normas, recursos y prescripciones, por un lado; y como marcos representacionales que orientan acciones y decisiones, por el otro.

Los supuestos sobre la naturaleza humana en la función de conducción

Dice Edgar Schein:

"La conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma cómo percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella." (Schein, 1997:47).

Estos supuestos son producto de nuestra experiencia, de nuestra historia personal y de pautas culturales aprehendidas. Saberlos presentes en las personas y en quienes conducen y gerencian organizaciones resulta fundamental para entender también cómo funcionan las organizaciones y los equipos.

En el capítulo *Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana*, Schein profundiza en los principios que los conductores y gestores sostienen en relación a las personas y la organización de manera tal que influyen fuertemente en sus decisiones y modelan sus comportamientos frente a las situaciones cotidianas con el personal y en las políticas de la organización.

Estos supuestos, como tales, operan sobre nuestro comportamiento de manera no siempre conciente ni explícita. Podemos caracterizarlos brevemente de la siguiente manera:

1- Supuestos sociales: desde este supuesto, las necesidades sociales son las principales motivadoras de la conducta humana. Las relaciones interpersonales dan origen y sentido a la identidad y las necesidades sociales de pertenencia y aceptación orientan los comportamientos y decisiones. En este sentido, los valores predominantes asociados a estos supuestos pueden estar ligados a:

- El sentirse apreciado.
- El ser miembro o parte de un grupo.
- Mantener relaciones de confianza y lealtad.
- La predisposición y colaboración.

**uraleza hu-
rganizacio-
1 la gestión**

le esta unidad, la re-
nales-económicos y
rganizacionales: el
ático. El objetivo es
s de normas, recur-
os representaciona-
otro.

mana en la fun-

lejo de nuestras
situación inme-
amos sobre una
chein, 1997:47).

riencia, de nues-
shendidas. Saber-
lucen y gerencian
er también cómo

turaliza humana,
ctores y gestores
ación de manera
odelan sus com-
on el personal y

comportamien-
temos caracteri-

o, las necesida-
de la conducta
origen y senti-
de pertenencia
decisiones. En
ciados a estos

lealtad.

2- Supuestos racionales-económicos: sostienen que el principal motivador de las personas es el incentivo económico y la necesidad de aumentar el propio interés. Desde esta creencia las personas son sujetos pasivos a quienes la organización debe manipular, motivar y controlar. Los sentimientos son irracionales y obstaculizan la tarea. En esta línea, algunos principios que guían la conducta son:

- La racionalidad por sobre los sentimientos y las emociones.
- El ascenso social y económico.
- El cumplimiento, la disciplina y la obediencia.

3- Supuestos de auto-actualización: las necesidades de autorrealización, es decir, de hacer máximo uso de las propias capacidades y talentos definen y orientan los comportamientos de las personas. Algunos valores implicados son:

- La autorrealización y crecimiento personal.
- El reconocimiento al logro.
- La iniciativa y el compromiso.

Al respecto le proponemos explorar los principales fundamentos y características que diferencian a cada uno de estos supuestos con la lectura del capítulo de Schein presentado en la bibliografía obligatoria.




Actividad sugerida Nº 1

Piense en su práctica laboral cotidiana en la Universidad ¿ha podido Ud. identificar algunos de los supuestos gerenciales abordados? En esta actividad le proponemos realizar un ejercicio de identificación de comportamientos, decisiones, actitudes (propias y ajenas) en los cuales se visualizan tales supuestos.


Para facilitar esta tarea le sugerimos que responda a los siguientes interrogantes:

- a. ¿Qué conductas premia y valora un gestor-conductor desde supuestos sociales? ¿Qué conductas desalienta o desestima en sus colaboradores, pares o superiores?
- b. ¿Qué conductas premia y valora un gestor-conductor desde supuestos racionales-económicos? ¿Qué conductas desalienta o desestima?
- c. ¿Qué conductas premia y valora un gestor-conductor desde supuestos de auto-actualización? ¿Qué conductas desalienta o desestima?

Recursos en el aula 

Si desea, puede enviar la **Actividad sugerida Nº 1** a través de la sección "Buzón de entregas" del aula virtual, utilizando el recurso tarea.

Consulte el cronograma.



Buzón de entrega

Paradigmas de gestión y organización

El modelo preburocrático, el burocrático y el postburocrático constituyen las tres grandes perspectivas de gestión y organización que de alguna manera definen los modos y formas de funcionamiento de una organización.

Un paradigma es un patrón o modelo, una serie de reglas. Establece límites, explica cómo resolver problemas dentro de los mismos límites. Tomas Khum dice que éstos filtran nuestras experiencias, influyen en la manera de ver el mundo.

En relación con ello, podemos decir que los paradigmas organizacionales, que presentaremos a continuación, mantienen los siguientes rasgos:

- **Se corresponden con etapas e hitos en la historia.** Es así que determinados movimientos sociales, políticos y económicos fueron dando lugar y exigiendo determinados modos de organización del trabajo que resultarían acordes ese momento histórico particular.
- **Involucran diversas reglas, modelos y expectativas interaccionales.** Esto conlleva a la noción de contrato psicológico que implica: "la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora ante cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización" (Schein, 1997:20-21).
- **Involucran procesos de transformación en las modalidades personales y culturales** de afrontar la realidad.

Vale mencionar que estas características se imponen sutilmente a través de supuestos y creencias, elecciones cotidianas y acciones de las figuras de autoridad y de los referentes de una unidad organizativa, definiendo un determinado contexto y estilo de gestión que impacta en la potencia del conjunto. ¿Cómo se manifiestan en lo cotidiano? ¿Cómo es posible advertirlos en nuestro ámbito laboral?

Dijimos que cada uno de estos paradigmas contiene en sí mismo un tipo de supuestos gerenciales, los cuales siguiendo a Schein, pueden observarse en términos de valores predominantes que dan forma y sostienen reglas y normas imperantes no siempre explícitas, pero que modelan el comportamiento de las personas en una organización. Ahora lo invitamos a continuar con la lectura, tratando de articular relaciones entre las características de cada paradigma y los supuestos gerenciales anteriormente trabajados.

El paradigma pre-burocrático

Un modelo de gestión presente en las organizaciones, aunque aludido con poca sistematicidad en los estudios y desarrollos sobre administración pública, es el **paradigma preburocrático**.

Las organizaciones que presentan un modelo preburocrático de base clientelar (Matas, 2001) o patrimonialista, se caracterizan por una estructura centralizada. El poder se concentra en una figura

Atando cabos...

Es posible reconocer cierta recuperación de los rasgos del paradigma preburocrático en la llamada Escuela de relaciones humanas, modelo organizacional que Ud. comenzó a delinear en la asignatura *Administración de las Organizaciones*.

alrededor de la cual priman los intereses políticos, económicos o sociales propios en detrimento del interés público.

El modelo preburocrático primario se caracteriza por patrones de interacción y gestión que es posible evidenciar en los ámbitos organizacionales como los de las oficinas y otras dependencias universitarias, en forma de estilos de resolución de problemas y toma de decisiones en los cuales se opera atendiendo fundamentalmente a una lógica de lealtades y relaciones afines que descuidan el diseño formal de la organización (organigrama).

Los mismos, por ejemplo, pueden observarse en ciertas acciones que realizan los gestores para conservar la "buena relación" con sus colaboradores, haciendo excepciones a procedimientos, reglas, funciones a fin de alimentar o mantener el involucramiento, el compromiso y la buena disposición del colaborador o equipo en cuestión. También puede manifestarse cuando, ante la evidencia de un error por parte de un colaborador, en lugar de señalarlo "fríamente" el conductor lo deja pasar o lo dice "diplomáticamente" bajo el supuesto de que, de lo contrario, podría poner en riesgo la buena disposición del empleado. O bien, cuando el gestor, para lograr la predisposición del colaborador, otorga favores o protecciones de diversa índole por sobre disposiciones o merecimientos formales.

Con respecto a estas situaciones vale aclarar que no se pretende juzgar si ello está "bien o mal", sino que estamos relacionando estos comportamientos con supuestos sociales acerca de las personas, los cuales también se pueden asociar con el paradigma preburocrático, o con la Escuela de Relaciones Humanas.

También la forma preburocrática se visualiza en relación con procesos socio-emocionales y de confianza que favorecen ciertos mecanismos de familiaridad y cercanía, así como de informalidad, pertenencia grupal o política, y estados de ánimo fluctuantes. En esta línea, Flores (1997) da cuenta de cómo los estados de ánimo y las relaciones de confianza rediseñan la estructura formal de la organización. Esto se visualiza, por ejemplo, en los *salteos* o desdibujamientos de figuras de autoridad formal ya sea desde vías ascendentes o descendentes, o a la inversa, en la legitimación y autorización informal a figuras no habilitadas por el diseño formal de la organización.

En general, los esquemas preburocráticos, al estar fuertemente asentados en supuestos y mecanismos basados en relaciones y lealtades, representan modelos organizacionales poco eficientes, con costos elevados y de bajo rendimiento en su actividad. Si bien la normatización y formalización en las organizaciones, incluyendo el ámbito de organizaciones públicas, ha sido un importante avance de racionalización, numerosas prácticas y valores se han mantenido - y se mantienen aún hoy - en modalidades preburocráticas. En ese sentido, es frecuente observar en la universidad la existencia de procedimientos y normativas formales que, por haber perdido vigencia, por desconocimiento, por resultar "burocráticos", o en algunos casos por conveniencia, son desatendidos o ignorados y suplantados por prácticas informales centradas en actitudes de buena voluntad y colaboraciones personales.

Recursos en el aula



Si desea profundizar sobre este tema le sugerimos leer el texto *De los estudios de Hawthorne a la diplomacia blanda*, disponible en la sección "Portafolio", lecturas complementarias, en el aula virtual.



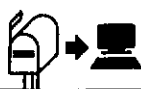
Portafolio

Recursos en el aula



Si desea, puede enviar la **Actividad sugerida N° 2** a través de la sección "Buzón de entregas" del aula virtual, utilizando el recurso tarea.

Consulte el cronograma.



Buzón de entrega

El paradigma Burocrático

El modelo burocrático fue formulado por Max Weber en el siglo XIX y revolucionó las teorías de la administración en ese momento. El mismo permitió pasar de una sociedad rural y descentralizada a una urbana e industrializada, donde primaron valores de racionalidad y eficiencia.



Actividad sugerida N° 2

Antes de continuar con la lectura de este tema, le proponemos un momento de integración conceptual. En la asignatura Administración de las Organizaciones de esta Tecnicatura, Ud. abordó algunos aspectos en relación con Teoría de la Burocacia.

Le sugerimos que intente recordar ¿Cuáles eran los principios o planteos centrales de la misma? ¿De qué manera sus postulados redefinieron los modos de pensar las organizaciones? ¿Qué impacto tuvo en la Universidad como organización?

Desde la concepción burocrática se hace hincapié en la posibilidad de lograr eficiencia copiando la organización industrial y dejando de lado modalidades personales. Este modelo se caracteriza por funciones definidas, normas establecidas, aplicación uniforme de reglas, presupuesto definido y control del gasto.

En el siglo XIX, este movimiento se denominó **visión de la reforma burocrática**. Influidos por las ideas de la burocracia legal racional y por la práctica industrial, los creadores del paradigma burocrático persiguieron las metas de orden, racionalidad, administración impersonal, eficiencia y rendición de cuentas política, instituyendo sistemas de reglas controlados desde el centro. Las reformas institucionales buscaban un modelo que respondiera a los valores de eficiencia, eficacia, objetividad, imparcialidad, mérito y capacidad, carrera administrativa y énfasis en la jerarquía (Matas, 2001). Para lograr tales valores, este paradigma de la organización se sustentó en dos supuestos básicos: por un lado, la racionalización de la organización, y por el otro, la distinción y consecuente separación entre las actividades políticas de las actividades que deben ser ejecutadas bajo una racionalidad predominantemente técnica. En otras palabras, la separación entre el saber y el hacer, el trabajo de pensar independizado del trabajo del hacer manual o físico.

Otras características distintivas de este modelo están dadas por el diseño y preparación de actividades pensadas a largo plazo y el establecimiento normativo de la previsibilidad de todas las actuaciones organizacionales en cualquier asunto. Esto daba la impresión de que los funcionarios estaban lejos de las finalidades del servicio, y el control era impuesto esencialmente en función de las normas (Barzelay, 1998). Un ejemplo de ello son el establecimiento de rutinas y la formulación de manuales de procedimientos que garantizan la objetividad, imparcialidad, honestidad y eficiencia.

Burocacia y modernidad

Las sociedades encontraron en la burocracia una forma de organizarse y de entrar en la modernidad. Las sociedades modernas, frente a las antiguas, ya no explican el mundo únicamente desde los mitos, sino que tratan de alcanzar una comprensión racional del mismo y buscan su transformación. El ser humano moderno no acepta resignadamente el entorno, sino que trata de ponerlo al servicio de la persona.

(Fernández Toro, 2005) soportadas en una estructura organizativa ordenada jerárquicamente.

Un manual de procedimiento especifica las actividades y orden de las acciones necesarias para cumplir con una tarea particular. Por ejemplo, puede especificar los pasos y acciones a dar para la inscripción de un alumno a la biblioteca, la apertura de la historia clínica en un hospital, la confección de un expediente, el pedido de compras en una dependencia, la elaboración de un convenio o un contrato, etc.

La crítica al modelo burocrático como modelo de gestión y organización tiene una larga historia. El mismo Weber consideraba la burocracia como una "jaula de hierro" que atraparía a la humanidad en su maquinización, disciplinarización y fría búsqueda de la eficacia, creando una sociedad sin alma y sin capacidad de reflexión moral.

Desde otros puntos de vista, este paradigma ha sido también muy cuestionado. Repasemos algunos aspectos:

- Su tendencia a la alienación al no considerar todas las necesidades humanas.
- La dificultad de análisis crítico que genera en el empleado.
- La tendencia a desresponsabilizar dado que desconociendo los fines, el empleado sólo se ocupa de los medios.
- El desaprovechamiento de talentos y potencialidades humanas, ya que el imposibilitar la creatividad ocasiona baja iniciativa.
- La rigidez de las normas que incapacita para la solución negociada de problemas (Villoria Mendieta, 2009).

Sin embargo, como Ud. ya ha estudiado en otras asignatura de esta carrera (Administración de las Organizaciones), la burocracia puede ser vista también, como un avance significativo en los intentos de racionalizar la actividad de las organizaciones y de los poderes públicos. La administración burocrática ha sido un componente esencial de todos los procesos modernizadores hasta ahora conocidos (Villoria Mendieta, 2009) constituyéndose en un rasgo importante de la sociedad moderna.

La nueva gestión pública y el paradigma posburocrático

La llamada sociedad del conocimiento ha dado lugar a un nuevo escenario mundial y organizacional donde las condiciones y variables para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones se modifican velozmente. Innovación y transformación permanente son una constante en el devenir organizacional, guiados y exigidos por el dinamismo del contexto actual.

En ese marco, las organizaciones ven superadas sus rutinas cotidianas y obligadas a revisar y actualizar sus modalidades de funcionamiento. Deben volverse más creativas e innovadoras a partir del aprendizaje y la construcción de conocimiento. Las primeras en acusar tales necesidades frente a los desafíos del entorno fueron las organizaciones del sector privado, pero poco a poco tanto el

Recursos en el aula



Visite la sección "Casos y ejemplos" en el aula virtual. Allí podrá observar algunos ejemplos de manuales y rutinas típicas de la gestión universitaria.



Casos y ejemplos

Recursos en el aula



Visite la sección "Portafolio" en el aula virtual. Allí encontrará material complementario acerca de las transformaciones devenidas en universidades públicas alrededor del *modelo de la gestión pública*, en Chile y en EEUU.



Portafolio

sector público como el de las organizaciones sin fines de lucro se vieron igualmente desafiados.

En las últimas décadas ha cobrado fuerza la llamada nueva *gestión pública*, concepto que demanda la asunción de una serie de principios que redefinen a la forma de pensar la gestión en las organizaciones de servicios, implicando la gestación de nuevas pautas de desempeño institucional.

El modelo de la gestión pública se está implementando mundialmente en las administraciones del estado. En la modalidad británica se llama Whitehall Model, la variante estadounidense alude a ella como gobierno emprendedor y esquema post-burocrático. El mismo que, concebido a escala global, constituye el modelo OCDE -Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico- que ofrece la noción de la orientación hacia el cliente (Guerrero, 2001).

Es así como han venido tomando fuerza esquemas emergentes y estrategias de modernización de la gestión pública, los cuales han sido denominadas por muchos autores como modelos postburocráticos (Barzelay, 1998, Guerrero, 2001; Matas, 2001; Moyado Estrada, 2002; Calderón y otros, 2008). Los mismos se plantean como una propuesta superadora de las limitaciones del modelo burocrático anterior, buscando incrementar la capacidad de respuesta y adaptación continua a los cambios organizacionales desde estructuras más flexibles.

Estas nuevas concepciones enfatizan la idea de que los servicios públicos deben estar guiados al servicio del usuario (Barzelay, 1998) y presentan algunas características diferenciales:

- Se piensa en el servicio a la comunidad.
- Los resultados cobran mayor importancia que las acciones o tareas.
- Se controlan los costos
- Se revisan las rutinas de trabajo buscando mejoras y actualizaciones necesarias.
- Se realizan evaluaciones de satisfacción a usuarios.

La preocupación por el usuario de los servicios públicos reorienta las acciones hacia los fines y resultados. Conceptos tales como calidad, servicio, innovación, conocimiento, mejora continua y flexibilidad van siendo cada vez más incorporados en los discursos y las prácticas. De esta manera a la eficiencia se le suman conocimiento y calidad como agregados de valor.

Algunas de sus estrategias distintivas a nivel organizacional constituyen:

- La flexibilización administrativa necesaria para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia.
- El paulatino achatamiento de estructuras jerárquicas.
- La construcción de redes institucionales.
- La gestión por proyectos y programas poniendo énfasis en los resultados.
- La gestión por procesos más que el control sobre tareas individuales, la orientación a la calidad de servicio.

Ejemplos de la implementación de estos dos últimos procesos en ámbitos universitarios como en el que Ud. se desempeña, pueden ser la tendencia a certificar normas de calidad tales como las ISO 9000. Así como también los programas de Mejora Continua como el que ha desarrollado el Área de RRHH de nuestra universidad.

La confianza aparece también como sustento en las nuevas formas de organización postburocráticas. En organizaciones con estructuras más horizontales, flexibles y con personal altamente calificado, ésta es esencial para el funcionamiento y la gestión. Para Calderón (2008), se trata de una confianza organizacional, no sólo afectiva o por lealtad, sino basada en el conocimiento y las competencias, lo que facilita y promueve la cooperación y la interacción social.



Actividad sugerida N° 3

Ahora lo invitamos a reflexionar acerca de las temáticas trabajadas y articularlas con su trabajo cotidiano. Tenga en cuenta las siguientes consignas:

- Describa una escena (situación real y concreta) vivida por Ud. en su ámbito de trabajo en la Universidad que le remita al modelo de organización burocrática. Es decir, ¿qué situaciones que pasan o hacen a su labor cotidiana Ud. asocia con el modelo burocrático?
- De la misma manera, describa una escena o situación de su ámbito laboral que a Ud. le remita al modelo postburocrático. Es decir, ¿qué cosas pasan en su trabajo que le hacen pensar que en un modelo más flexible y basado en el conocimiento?
- Finalmente, presente una escena o situación laboral propia que le remita a un modelo de organización preburocrático.

Desafíos en la institución universitaria: la gestión como agenda prioritaria

Tal como hemos presentado en los apartados anteriores, las organizaciones atraviesan actualmente procesos de cambio y transformación propios del paradigma postburocrático. En la era de la gestión del conocimiento y la globalización, las organizaciones ven desafiados sus modelos de funcionamiento tendiendo a rediseñarse hacia esquemas más flexibles y dinámicos.

Las universidades no son ajenas a estos cambios y necesidades. De hecho, en las últimas décadas nuestro sistema de educación superior ha atravesado momentos de profunda transformación que impactan en la institución universitaria generando cambios tanto en su rol social como en su dimensión organizacional. Estas trans-

Recursos en el aula



En la sección "Casos y Ejemplos" del aula virtual encontrará material para seguir trabajando el **esquema posburocrático** y sus **estrategias de gestión organizacional**.

Los mismos reflejan algunos programas e iniciativas de mejora continua y gestión de la calidad universitaria en la UNC



Casos y ejemplos

Recursos en el aula



Si desea, puede enviar la **Actividad sugerida N° 3** a través de la sección "Buzón de entregas" del aula virtual, utilizando el recurso tarea.

Consulte el cronograma.



Buzón de entrega

Los cambios no se dan sin grandes dificultades políticas, desacuerdos y tensiones internas (Obeide, 2009).

formaciones son foco de debate y análisis en el mundo, América Latina y en nuestro país, que incluyen el estudio de dimensiones tales como:

- La cultura y las representaciones.
- Los modelos de gestión y organización universitaria.
- Los perfiles de competencias, gobierno y procesos de toma de decisiones.
- Los modelos de resolución de problemas, entre otros.

En ese marco, el tema de la gestión universitaria aparece como un elemento prioritario y estratégico para conducir procesos de cambio en la universidad (Obeide, 2009). A la universidad, como a toda organización social, le resulta difícil cambiar internamente. Los desafíos permanentes a los que se encuentra expuesta la institución universitaria en materia de excelencia académica, financiamiento, articulación con la sociedad, etc., inevitablemente repercuten en los modos de funcionamiento interno, llevando frecuentemente a desajustes y dificultades. Al respecto lo invitamos a pensar en nuestra Universidad, ¿qué aspectos están en transformación? ¿Ha notado Ud. en su área de desempeño algún cambio que haya repercutido en la forma habitual de hacer las cosas? ¿qué impacto ha tenido en Ud. y en su práctica laboral?

La gestión del conocimiento y las posibilidades de aprendizaje organizacional

El tema de las transformaciones y cambios en los paradigmas y modelos de gestión y organización ha sido ampliamente estudiado desde diversas teorías y enfoques. Particularmente, y en directa relación con lo que hemos visto como paradigma postburocrático, el enfoque del **aprendizaje organizacional** aporta ciertos principios y elementos para comprender los procesos de cambio y aprendizaje en las organizaciones, incluyendo la misma universidad.

En la llamada sociedad del conocimiento, la producción de conocimiento y las capacidades de aprendizaje e innovación de las organizaciones se vuelven clave para su supervivencia y desarrollo. Pero la idea de cambio y aprendizaje organizacional, que frecuentemente es asociada a la innovación tecnológica, involucra otros aspectos que le otorgan un carácter de suma complejidad.

Desde la economía del conocimiento y el enfoque del aprendizaje organizacional (donde el aprendizaje es cada vez más contextual y transdisciplinario, con fuerte interacción de componentes tácitos) lo que cobra importancia no es la portabilidad de información, sino su instrumentación a través de coordinaciones internas al servicio de la mejora de problemas y mejoras particulares, que requieren respuestas particulares y contextualizadas en el rediseño organizacional.

Para abordar este tema, nos remitimos a los desarrollos de Ernesto Gore, con quien se encontrarán en la bibliografía obligatoria a través de la lectura de su libro *Conocimiento Colectivo*. Siguiendo a este autor podemos profundizar en tres supuestos que guían la gestión del conocimiento y las posibilidades de aprendizaje en las organizaciones:

El **aprendizaje organizacional** es un enfoque que surge ligado al paradigma postburocrático y a la llamada sociedad del conocimiento.

Estudia la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar un nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, y mejorar procesos (Garzón Castillón y Fisher, 2008).

ner control, convencer a los demás, demostrar poder, proteger la autoimagen, imponer ideas, etc., nace de un modelo mental llamado control unilateral. El control unilateral es una manera de pensar que tiene por objetivo fundamental mantener el control y salvar las apariencias evitando, por todos los medios, desprestigiar la imagen o quedar expuesto en un error (Kofman, 2001: 290). Este programa de comportamiento opera bajo ciertas creencias, supuestos y estrategias personales que dan lugar a determinadas consecuencias.

En el texto de Fredy Kofman (2001), capítulo 11, y a partir de un ejemplo de situación interaccional, el autor nos alerta acerca de los riesgos que tienen ciertas modalidades de comunicación a la hora de resolver un problema con otros. Diferencia así la **exposición de la indagación**, analizando a la vez cuándo éstas son improductivas y cuándo productivas. Para comprender el planteo, le sugerimos que intente responder los siguientes interrogantes: ¿Qué caracteriza a la exposición improductiva?, ¿cuáles son sus estrategias más frecuentes?, ¿qué consecuencias acarrea?, ¿Qué caracteriza a la indagación improductiva?, ¿cuáles son sus estrategias más frecuentes?, ¿a qué consecuencias conducen?

Un modo de contrarrestar las estrategias y consecuencias negativas del modelo del control unilateral es a través de la exposición y la indagación productivas. El autor desarrolla un modelo diferente para la construcción de estrategias que faciliten exponer e indagar productivamente, al mismo tiempo que promueve el aprendizaje mutuo, el trabajo en equipo y el compromiso individual hacia un propósito en común. En tomo a esto, le sugerimos que indague en el texto: ¿Qué creencias facilitan poder exponer e indagar de manera productiva? ¿Qué caracteriza a la exposición productiva?, ¿qué estrategias sugiere el autor para lograrla? ¿Qué caracteriza a la indagación productiva?, ¿qué estrategias sugiere el autor para lograrla? ¿Qué diferencia plantea el autor entre el control unilateral y el aprendizaje mutuo como modelos de relación?

Kofman (2001) plantea vías de indagación para enfrentar conversaciones de confrontación o estancamiento que no facilitan el entendimiento mutuo. ¿A qué se refiere el autor con aikido verbal? ¿Qué vías sugiere el autor para enfrentar situaciones de impasse (estancamiento)?

Una conversación efectiva requiere del equilibrio entre exponer e indagar. Exponer solamente o indagar solamente, aunque se haga con destreza, no alcanzan para el intercambio genuino de ideas, puntos de vista, datos e intenciones entre los participantes de la conversación. Recordemos: comunicarse no es sólo un intercambio de palabras, es ponerse en acción, coordinar acciones con otros en búsqueda de obtener un resultado.

Hasta aquí hemos desarrollado un núcleo de competencias interpersonales clave que aportan a la calidad de comunicación:

- diferenciar entre observaciones (hechos) y opiniones (interpretaciones subjetivas).
- identificar vías y consecuencias de la exposición y la indagación productivas.

Le proponemos ahora realizar la siguiente actividad, donde profundizaremos sobre la indagación productiva.

Recursos en el aula



En la sección "Casos y ejemplos" del aula virtual, lo invitamos a ver el video de una **Conversación no productiva**.



Casos y ejemplos

Recursos en el aula



Si desea, puede enviar la **Actividad sugerida N° 2** a través de la sección "Buzón de entregas" del aula virtual, utilizando el recurso tarea.



Buzón de entrega

Podrá intercambiar con sus compañeros y tutores sus interpretaciones y reflexiones en el foro de la sección "Conversaciones de aula".

Consulte el cronograma.



Conversaciones de aula



Actividad sugerida N° 2

Retome el concepto de **habilidad de indagación productiva** de Kofman (2001).

A partir del mismo, lo invitamos a reflexionar: ¿es frecuente que en las conversaciones cotidianas ciertas necesidades de indagación productiva se pasen por alto y se rellenen con supuestos, dando lugar a un falso entendimiento, a malos entendidos y a pérdidas de confianza o efectividad?, ¿pasa sólo en las conversaciones de pasillo o de rutina?, ¿y en las reuniones?

A modo de cierre de este tema lo invitamos a intercambiar con sus compañeros y su profesor-tutor las reflexiones construidas a partir de la lectura y de los interrogantes propuestos. Usaremos para ello el espacio del foro, en el aula virtual.

Estilos de liderazgo y decisión

Nos adentramos ahora en el segundo tema que abordaremos en esta unidad. El mismo se articula con el anterior en el sentido de que, como veremos más adelante, el estilo de liderazgo conjuga al mismo tiempo comunicación y toma de decisiones. Ambas están imbricadas profundamente porque en la medida de que se conversa y se decide, también se gestiona la tarea y las relaciones. De este modo, las conversaciones y decisiones de calidad proporcionarán claridad y mejora de la tarea, efectividad en los resultados, desarrollo de las personas y crecimiento de las relaciones en un equipo. En el caso las conversaciones y decisiones de baja calidad, generarán y sostendrán -a modo de círculos viciosos- ineffectividad, falta de resultados, objetivos postergados, estancamiento en las relaciones e insatisfacción personal.

Poder y autoridad

Nos detendremos ahora a la lectura del capítulo "Relaciones de poder y liderazgo en las organizaciones" de Mario Krieger (2001). En este texto, el autor sostiene que los individuos se posicionan en las organizaciones mediante relaciones de poder. Estas pueden estar dadas por una base estructural (puesto, control de un recurso o fuente de poder) o por una base personal-relacional, es decir, el liderazgo.

Dada la complejidad del tema, le sugerimos que focalice su lectura tomando como guía los interrogantes que presentamos a continuación. Los mismos pretenden ayudarlo a identificar los conceptos significativos y los desarrollos fundamentales que lo orientarán a comprender el tema propuesto en el marco de esta unidad:



Bibliografía obligatoria

Krieger, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001. Cap. 9.

Mario Krieger es licenciado en Ciencias Políticas y en Administración Pública. Director de carrera de postgrado y profesor en la Universidad de Buenos Aires. Asesor en la Subsecretaría de Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Entre otras publicaciones es autor de "Sociología de las organizaciones- Una introducción al comportamiento organizacional", y de "Análisis comparativo de las estructuras administrativas migratorias de América del Sur y modelo de propuesta de modernización administrativa migratoria" (Krieger, 2001).

¿Qué diferencias establece el autor entre poder y autoridad?
 ¿Cuál es la relación entre poder y autoridad?
 Siguiendo a Weber, el autor alude a tres tipos de autoridad legítima, ¿cuáles son y qué características los diferencian?
 ¿Cuáles son las dos dimensiones de las relaciones de poder en las organizaciones?, ¿en qué se basa cada una de ellas?
 Según Krieger, habría diferentes razones por las cuales algunas personas o grupos adquieren mayor poder que otros sobre ciertos ámbitos o decisiones. ¿Cuáles son esas razones? ¿Cuáles son las fuentes principales y recursos del poder en las organizaciones y cómo pueden ser utilizadas?

Liderazgo y toma de decisiones

Tomar decisiones es tarea habitual y cotidiana en la gestión y conducción de personas y equipos. Existen diversos modos de tomar una decisión, con mayor o menor grado de participación de los colaboradores en ello. En este sentido, aunque se privilegie dar algún grado de participación a otros en la toma de decisiones, la responsabilidad es solo de quien conduce.

Al respecto de esta temática, el autor desarrolla cuatro estilos diferentes de toma de decisiones: **personal, consultivo, participativo y delegativo**. Ud. al realizar la lectura tenga en cuenta los siguientes ejes problemáticos: ¿Qué caracteriza a la toma personal de decisiones? ¿En qué se diferencia de la toma de decisiones consultiva? ¿Qué define a la toma participativa de decisiones? ¿Qué caracteriza a la toma delegativa de decisiones? ¿Qué ejemplo podría dar de cada estilo? En relación con el concepto de liderazgo: ¿Cómo lo define?, ¿en qué se basa para hacerlo? ¿Qué funciones cumple el liderazgo en las organizaciones y los equipos? ¿Qué condiciones debe cumplir para ser legítimo?

Si bien Krieger (2001) desarrolla distintas teorías del liderazgo, como la teoría de los rasgos y las teorías del comportamiento, para el estudio de esta unidad pondremos especial atención a la *teoría situacional del liderazgo*. Esta temática abordaremos a continuación.

Teoría del liderazgo situacional

Algunos interrogantes para comenzar: ¿Qué aportes fundamentales proporciona la teoría situacional del liderazgo a la gestión de personas y equipos? ¿Qué relación podemos establecer entre el liderazgo situacional, el desarrollo de colaboradores y la delegación efectiva?

La teoría o modelo del *liderazgo situacional* surge en 1969 y fue propuesta por Kenneth Blanchard, Paul Hersey y Johnson, D. Los autores señalan que el liderazgo situacional se basa en la existencia de un estilo de liderazgo para cada empleado (o colaborador) en el desempeño de una tarea específica. Es decir, el líder (o gestor) debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de sus colaboradores y adaptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares. Este modelo permite describir situaciones

Teoría situacional del liderazgo

La teoría situacional del liderazgo desarrollada por Hersey y Blanchard (1998) es un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. Se basa en la importancia de que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los colaboradores y su nivel de preparación. Sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el conductor, sus colaboradores y subordinados y diversas variables situacionales.

y prescribir las conductas más efectivas en búsqueda de un resultado.

Comportamiento de tarea y de relación

El modelo situacional del liderazgo plantea la existencia de dos dimensiones posibles en el comportamiento del líder. Una tiende a orientar la tarea del colaborador y la otra está más centrada en la relación con el colaborador dándole apoyo socio-emocional.

Diferenciamos estas dos categorías:

- **Comportamiento de tarea o dirección:** El líder establece una comunicación unilateral; explica en detalle al empleado lo que espera de él, cómo debe realizar la tarea, qué debe hacer, cuándo, dónde, etc. Implica supervisión del desempeño del empleado en la realización de la tarea.
- **Comportamiento de relación o de apoyo:** El líder establece una comunicación bilateral; escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al empleado un papel en la toma de decisiones.

Estas conductas de dirección y de apoyo no constituyen en sí mismas estilos de liderazgo; sino que pueden ser ubicadas en dos ejes diferentes (*Gráfico N°1*) cuya combinación, en diferentes grados, dará lugar a los cuatro patrones de comportamiento o estilos de liderazgo que veremos a continuación.

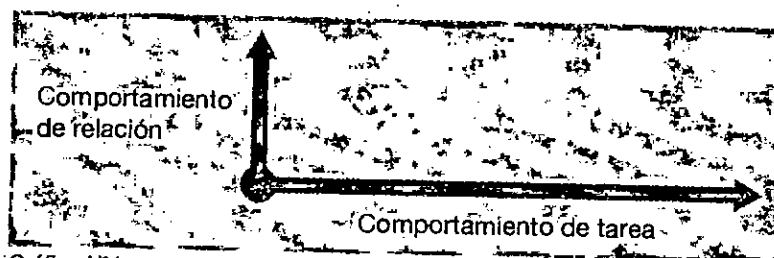


Gráfico N°1

Estilos de liderazgo

1. **El estilo directivo (E1):** El líder determina los roles de sus empleados y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo. El gerente resuelve solo, toma las decisiones y supervisa de cerca su implementación.
2. **El estilo gúfa (E2):** El líder todavía provee dirección pero incorpora la comunicación bilateral con sus colaboradores; escucha sus sentimientos y dificultades, aumentando el apoyo pero conservando la toma de decisiones.
3. **El estilo participativo (E3):** Implica un cambio significativo en la resolución de problemas y toma de decisiones, los cuales son compartidos entre el líder y el colaborador. Se incrementa la comunicación bilateral. El líder escucha atentamente y ayuda a resolver los problemas. Este comportamiento se aplica cuando el empleado tiene la habilidad y el conocimiento suficiente para realizar la tarea asignada.
4. **El estilo delegativo (E4):** El líder discute el problema con el colaborador y delega en él la toma de decisiones, así como la implementación de la solución. El empleado es quien controla cómo debe realizarse la tarea, tomando el timón, ya que posee la capacidad y seguridad en sí mismo, necesarias para asumir la responsabilidad de su propia actuación.



Estilos de liderazgo

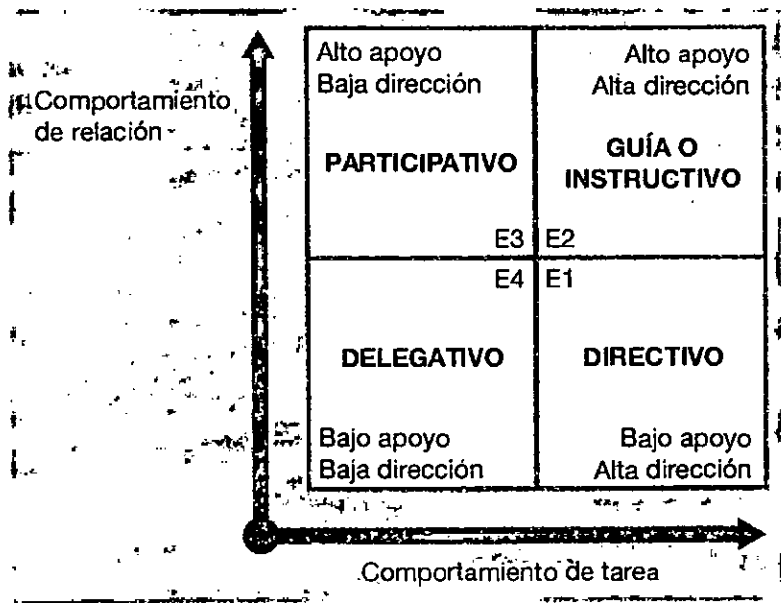


Gráfico N°2

Actividad sugerida N° 3

Analice las siguientes expresiones e identifique el estilo decisonal que está aplicando el conductor:

1. "Te pido que a partir de julio los informes estadísticos los presentes el días 10 de cada mes y te guíes por el nuevo procedimiento".
2. "Estamos demorados con el proyecto de ajuste de campos en el sistema informático. Debemos presentarlo a Rectorado en un plazo no mayor a 20 días, ¿cómo hacemos para llegar a tiempo sin desatender los reclamos de las facultades?"
3. "El objetivo es entregar los 220 certificados que tenemos pendientes, debe ser en el transcurso de estas dos semanas sin exceder el presupuesto estipulado. Te pido que te encargues".
4. "Te pido que a partir de julio los informes estadísticos los presentes el día 10 de cada mes y te guíes por el nuevo procedimiento que te voy a explicar ahora. Fíjate si tenés alguna duda o necesitás ayuda para poder entenderlo y preguntame lo que necesites".

Fundamente sus respuestas. Si lo desea, puede participar en el foro de la unidad a fin de Intercambiar miradas con el grupo.

Recursos en el aula



Puede participar con su aporte en el foro de la sección "Conversaciones de aula", disponible en el espacio virtual de la asignatura.

Consulte el cronograma.



Conversaciones de aula

Recursos en el aula



Puede enviar la **Actividad sugerida N° 4** al profesor-tutor a través del "Buzón de entregas" del aula virtual.

Consulte el cronograma.



Buzón de entrega



Actividad sugerida N° 4

Ahora lo invitamos a hacer un ejercicio. Sitúese en el lugar del líder e identifique una tarea que necesita plantear a un colaborador suyo. A continuación escriba cómo le daría la consigna para esa tarea según los distintos estilos:

- a. En estilo dirigista (E1)
- b. En estilo guía/ instructivo (E2)
- c. En estilo consensual (E3)
- d. En estilo delegatorio (E4)

Recuerde que no hay un estilo determinado que favorezca la efectividad, es decir, no se puede hablar de un único modelo o estilo ideal de liderazgo. El líder debe ser capaz de adoptar el que más se adecue a cada situación. A partir de esta afirmación, surge el interrogante: ¿qué debe observar un líder en sus colaboradores para decidir un estilo de liderazgo? Sobre esta cuestión profundizaremos en el próximo apartado.

Nivel de desarrollo o madurez del colaborador

Según la teoría del liderazgo situacional es precisamente el nivel de desarrollo del empleado lo que determinará el comportamiento del gerente. El nivel de desarrollo de un colaborador se define por su capacidad y disposición para realizar una tarea particular.

La **capacidad** alude al conocimiento, la experiencia y las habilidades que el colaborador aporta a determinada tarea o actividad. Se refiere a la medición de los conocimientos, capacidades o aptitudes necesarios para afrontar una tarea en particular, ya que se puede tener alta capacidad para realizar una tarea y carecer de ella para realizar otra. Por ejemplo: en la atención al público Ernesto sabe desempeñarse perfectamente, pero en administración de archivos, hay cosas que no sabe cómo resolver. En este sentido cabe la pregunta: ¿sabe el colaborador realizar la tarea que se le encomienda?

La **disposición** refiere al grado de confianza, compromiso y motivación para realizar ciertas tareas por parte del colaborador. Al respecto, tal como señalamos en el caso anterior vale tener en cuenta que siempre se refiere a una tarea específica, ya que la motivación también puede ser muy grande en una parte del trabajo y escasa en otra. Por ejemplo: para hacer los informes Adela se ocupa detenidamente para que todo quede perfecto pero sabemos que no muestra la misma preocupación ni esmero para las comunicaciones institucionales. En este sentido cabe la pregunta: ¿quiere el colaborador realizar el trabajo que se le pide?, ¿se encuentra dispuesto?

En cuanto a la predisposición de las personas para realizar una tarea, la misma puede variar. Esto a veces tiene que ver con el tiempo, con el tipo de tarea que se trate y con el ambiente. También pueden perderse las destrezas para realizar una tarea, aunque esto es más difícil que perder la motivación o el interés.

Por tanto, podemos decir que para medir el nivel de desarrollo de un empleado se deben tener en cuenta ambos factores: la capacidad y la predisposición.

Al combinarlos se obtienen cuatro niveles de desarrollo posibles. Veámoslo:

Niveles de desarrollo

Capacidad y voluntad (motivación y seguridad) de realizar una tarea particular:

ALTO	MODERADO		BAJO
Sabe Quiere	Sabe pero está inseguro	No sabe Sí quiere	No sabe No quiere
←			
D 4	D 3	D 2	D 1
Desarrollado			En desarrollo

Gráfico N°3

Esquema reelaborado a partir de Krieger (2001).

Si observamos el gráfico anterior, notaremos que cuando el colaborador no presenta interés en realizar la tarea y tampoco posee la capacidad, las habilidades y/o conocimientos necesarios para efectuarla adecuadamente, el nivel de desarrollo es bajo. **D1**.

En el siguiente nivel, el **D2**, el colaborador se muestra entusiasmado y motivado para realizar la tarea, pero le faltan las habilidades y/o los conocimientos necesarios. En consecuencia, el nivel de desarrollo de ese colaborador es moderado.

Cuando el colaborador posee la capacidad, las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea, pero no se siente seguro de sí mismo, duda de su capacidad o muestra dificultades de predisposición para realizarla, el nivel de desarrollo también es moderado. **D3**.

Por último, si el colaborador posee un alto nivel de capacidad, conocimientos y aptitud frente a la tarea y también interés y predisposición para realizarla, el nivel de desarrollo es alto. **D4**.

Niveles de desarrollo y liderazgo

Veremos ahora cómo a cada nivel de desarrollo del colaborador le corresponde un estilo de liderazgo por parte del conductor. En consecuencia, el comportamiento del conductor debe adecuarse al nivel de desarrollo del colaborador, siempre refiriéndonos a su desempeño frente a una tarea específica.

Recursos en el aula



En la sección "Autoevaluaciones" del aula virtual encontrará consignas que le permitirán autoevaluar su aprendizaje sobre este tema. Le sugerimos resolverlas.



Autoevaluaciones

Puede participar en el foro "Conversaciones de aula" para evacuar dudas o realizar aportes.

Consulte el cronograma.



Conversaciones de aula

Recursos en el aula



En la sección "Casos y ejemplos" del aula virtual, Ud. podrá acceder al enlace directo al video *Tipos de liderazgo*.



Casos y ejemplos

Estilo de liderazgo y nivel de desarrollo

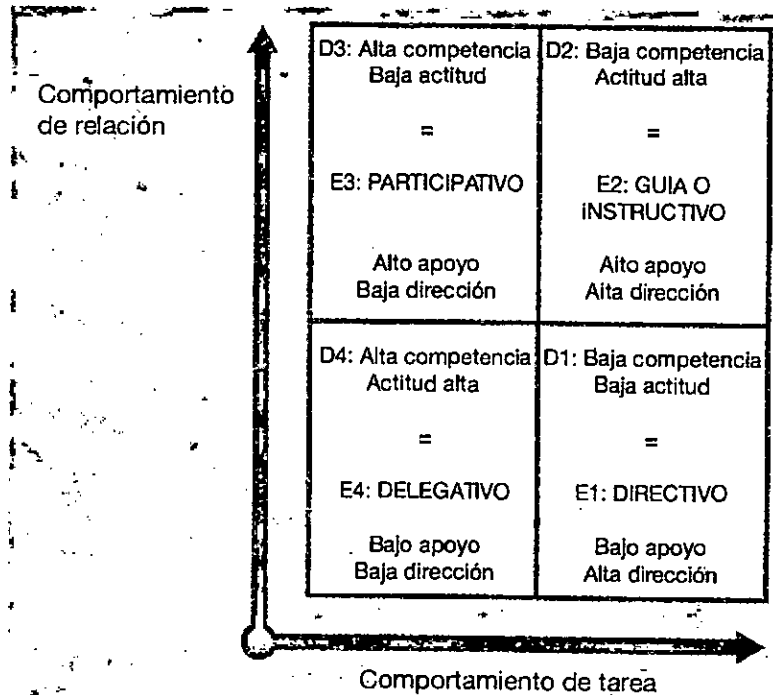


Gráfico N°4

Analicemos los vínculos entre desarrollo y relación:

- Al nivel de desarrollo **D1**, le corresponde un estilo de liderazgo por parte del conductor **E1** (directivo o dirigista).
- Al nivel de desarrollo **D2**, le corresponde un estilo de liderazgo por parte del conductor **E2** (guía).
- Al nivel de desarrollo **D3**, le corresponde un estilo de liderazgo por parte del conductor **E3** (participativo).
- Al nivel de desarrollo **D4**, le corresponde un estilo de liderazgo por parte del conductor **E4** (delegatorio).

El ciclo del desarrollo

El ciclo de desarrollo parte de derecha a izquierda sobre la escala e indica la evolución del colaborador en términos de aptitudes y motivación. Esta escala da por sentado que, cuando la mayoría de la gente emprende una tarea nueva, su nivel de aptitud (capacidad) es relativamente bajo. Es decir, cuando iniciamos una nueva tarea o actividad, siempre tenemos algo que aprender (ya sea técnico o de modalidad cultural de funcionamiento). Entonces, partimos de un nivel de desarrollo D1 o D2, variando según el nivel de actitud (predisposición o interés) sobre esa determinada tarea.

El ciclo de desarrollo se orienta a que todas las personas tiendan hacia el nivel cuatro (D4), debido a que éste es el nivel donde su rendimiento y su motivación estarán por encima de la media. Es mejor para los colaboradores y también para el conductor, ya que en la medida que son delegadas las tareas operativas, dispondrá de más tiempo para ocuparse de las funciones de gestión.

De hecho, se podría decir que resulta muy beneficioso que el conductor brinde la oportunidad para que sus colaboradores desarrollen sus capacidades logrando de esa manera que cada uno pueda alcanzar el nivel de desarrollo D4 en las actividades para él más adecuadas. De esa manera, al mismo tiempo que se facilitan las predisposiciones naturales, puede lograrse delegar distintas tareas en distintos colaboradores.

A continuación, lo invitamos a realizar una actividad integradora de los temas hasta aquí trabajados. La misma lo ayudará a poner en juego conceptos y experiencias a fin de poder transferirlos a su práctica.



Actividad sugerida N° 5

Lo invitamos a analizar una situación acerca de los *Tipos de liderazgo*.

Luego de ver el video: <http://www.youtube.com/watch?v=7s7E6UyHKbY&feature=related>, intente relacionar lo acontecido con los conceptos desarrollados en esta unidad y responda:

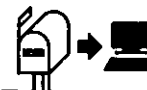
1. ¿Qué elementos abordados en torno a la comunicación y las conversaciones visualiza en el video?, ¿qué tipos de conversación identifica en la reunión?, ¿qué observaciones se plantean?, ¿qué opiniones y juicios identifica en la conversación?, ¿hubo indagación productiva?
2. ¿Qué cosas dichas le remiten a los estilos de liderazgo trabajados en la unidad?, ¿a cuáles se hace referencia?
3. A su entender, la conversación ¿ha sido efectiva?, ¿por qué? Fundamente sus apórtes.

Recursos en el aula



Puede enviar la Actividad sugerida N° 5 al profesor-tutor, a través del "Buzón de entregas" del aula virtual.

Consulte el cronograma.



Buzón de entrega

Bibliografía

Bibliografía obligatoria

ECHVERRÍA, Rafael. Cap. 7 El poder de las conversaciones. En su: Ontología del lenguaje. Buenos Aires: Granica, 1997.

KOFMAN, Fredy. Cap. 10 Observaciones y opiniones. Cap. 11 Exponer e indagar. En su: Metamanagement. Buenos Aires: Granica, 2001.

KRIEGER, Mario. Cap 9. Relaciones de poder y liderazgo. En su: Sociología de las Organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001.

Bibliografía sugerida

FLORES, Fernando. Creando organizaciones para el futuro. Santiago de Chile: Dolmen / Granica, 1997.

GORE, Ernesto. Aprendizaje y Organización. Buenos Aires: Granica, 2006

PALACÍ DESCALS, Francisco. Psicología de la Organización. Madrid: Pearson Educación S.A, 2005.

Referencias bibliográficas

HERSEY, Paul, **BLANCHARD**, Kenneth y **JOHNSON**, Dewey. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana: Pearson Educación, 1998.

SENGE, Peter. La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica Editorial Currency, 1995.