



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

“EL GRUPO DE TRABAJO”

AUTORÍA SANTIAGO QUINTANA LORITE
TEMÁTICA FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN LABORAL
ETAPA FORMACIÓN PROFESIONAL

Resumen

Actualmente, la sociedad está organizada en pequeños grupos, con características definitorias cada uno de ellos. En este sentido, el mercado laboral es reflejo de la sociedad de modo, que los sujetos que van a insertarse en éste, deben conocer cómo se forma el grupo, las características de todo grupo o el objetivo grupal.

Así, el alumnado de Formación profesional será quien más posibilidades tenga de insertarse en el mercado laboral, por lo que éste deberá conocer, analizar y estudiar los rasgos básicos y elementales de todo grupo de trabajo, en el que próximamente se insertaría.

Palabras clave

Grupo, trabajo, compañeros, formación profesional

EL GRUPO DE TRABAJO

El grupo es una unidad social básica y elemental, representando el modo de organización social. Esta organización social no solo está en la calle, sino que constituye una cuestión fundamental en el aula, ya que suele ser frecuente realizar actividades en grupo, pero no solamente en este sentido de pequeños o medianos grupos, sino al considerar el grupo-clase y los subgrupos existentes dentro de éste.

Así, el grupo llega a ser una organización fundamental en el ámbito docente, por lo que resulta básico e imprescindible conocer cómo funciona cada uno de los sujetos que conforman el grupo, ya que ello es extrapolable a los grupos de alumnos.

Por otro lado, también se fundamenta la necesidad de conocer cómo funcionan los grupos en los que respecta a la inserción de los alumnos al mercado laboral, ya que es muy frecuente que la actividad



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 26 – ENERO DE 2010

laboral se lleve a cabo en grupos. De tal modo, los alumnos que vayan a ocupar un puesto de trabajo, y más en concreto, los de Formación Profesional, deberán conocer cómo funcionan los grupos en general, los roles de cada uno de los sujetos que lo integran y cuál va a ser su posición a ocupar dentro del grupo.

En consecuencia, será vital concienciar al alumnado que la actividad laboral difícilmente se va a llevar a cabo individualmente, ya que con el grupo, posibilita el nacimiento de nuevas ideas, el respeto a los demás o crear un clima laboral de más compañerismo, aunque también está la parte negativa como los rencores o rencillas.

En definitiva, el estudio del grupo de trabajo y, entre otras cuestiones, cómo se llegan a formas éstos, constituye un conocimiento bastante importante que ha de adquirir el alumnado.

El sujeto forma parte de una sociedad, esto es, el ser humano es un ser gregario que necesita de la interacción con otros sujetos, de tal modo, que unos sea moldan a otros para conseguir los objetivos del grupo, si bien se entiende que estos objetivos son grupales.

A pesar de la búsqueda de beneficios grupales, siempre existen en un grupo la satisfacción de intereses propios e individuales, de modo que en la medida que los intereses grupales se encuentren colmados y satisfechos, se pretenderá la satisfacción de los intereses individuales y se llevarán a cabo todas las actividades necesarias.

Para el funcionamiento del grupo deben existir unas normas de comportamiento o conducta que limiten el comportamiento de todos y cada uno de los sujetos integrantes del grupo. El fin es evitar el caos, de tal modo, que exista una organización y se trate de evitar conductas contrarias al grupo en general.

Estas normas vienen a ser conductas tan repetidas a lo largo de la sociedad, que gozan de aceptación social, de modo que indican qué conductas o perfiles de comportamiento son adecuados a cada situación. Así, estas normas son esenciales dentro del grupo, ya que al tratarse de actuaciones repetidas, gozan de aceptación y posibilitan el entendimiento entre los miembros del grupo y, en consecuencia, se puede llegar a la búsqueda y consecución de los objetivos inicialmente propuestos.

En consecuencia, el grupo será la imagen de una serie de patrones o comportamientos aceptados por todos sus miembros, de modo reflejará los parámetros o condiciones necesarias para la inserción de ese grupo. Esto es, las normas sociales no solo rigen el grupo entre los miembros que lo integran, sino que también dan información a los otros sujetos ajenos al grupo.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 26 – ENERO DE 2010

En definitiva, las consignas que se aplican al “grupo-sociedad”, serían aplicables al grupo-clase, de modo que los comportamientos que se ven en la sociedad, serán igualmente aplicables al grupo-clase y a cualquier grupo en general.

1.-EL PROCESO DE CREACIÓN DEL GRUPO

Previamente al análisis de los comportamientos de los miembros que integran, el grupo, es necesario definir qué se entiende por grupo. Para ello, las características definitorias que hacen que un colectivo de alumnos constituya un grupo son:

- ◆ Que los componentes se sientan parte y miembros del grupo
- ◆ Que exista una unidad ideológica, esto es, que compartan conductas o exista un nexo en común que justifique esta interacción entre todos ellos. Esta unidad ideológica podría entenderse como una creencia que define, caracteriza y describe al grupo
- ◆ Que exista una actividad a desempeñar, es decir, que exista un objetivo que cumplir.

En este sentido, la primera y tercera condiciones que debe reunir el grupo integran ya la segunda, ya que sería totalmente inútil e ilógico, que un conjunto de sujetos interactuaran entre ellos para la búsqueda de una meta si no existe una identidad común y cada sujeto buscase un objetivo individual

En relación al grupo en sí mismo, habría que pensar que todos los miembros del grupo actúan a favor del prójimo, de modo que existe una interdependencia entre todos los miembros en el comportamiento y actuación del grupo, que es lo que define al grupo frente a los demás. En consecuencia, se podría afirmar que todos los miembros del grupo actúan de manera coordinada para el ejercicio de las funciones o cumplimiento de los objetivos y metas, constituyendo ello la razón de ser del grupo.

En este sentido y partiendo de la actuación coordinada de todos los miembros del grupo, se podría identificar tres grandes modelos de integración al grupo:

- ⊗ Integración ambiental: es aquella unión e interdependencia que se establece entre miembros que comparten un mismo entorno, siendo éste el sustrato suficiente para la creación de un grupo
- ⊗ Integración conductual: ocurre cuando existe una interdependencia profesional o cognitivas entre todos y cada uno de los miembros, de modo que para conseguir el objetivo propuesto, se necesita de la participación e implicación de todos los miembros que integran el grupo.
- ⊗ Integración afectiva: es el conjunto de sentimientos o actitudes la razón de creación de ese grupo, de modo que varios sujetos presentan ese mismo sentimiento o afección y eso basta para la formación del grupo.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

Otro punto a señalar es cómo se forman los grupos, esto es, las fases o estadios que deben superar para que sea considerado como grupo un conjunto de personas con objetivos y metas comunes. Las fases que ha superar para que exista ese desarrollo y formación del grupo son:

- ♣ Momento de descontento: es aquel momento en el que existe un cierto de ánimo y desesperanza por parte de todos lo miembros. Éstos se sienten indefensos y no hay nadie que intervenga para la defensa o consecución de su objetivo o meta. Existe un desengaño total, por lo que llegan a ser frecuente los actos vandálicos
- ♣ Suceso precipitante: es aquel motivo, símbolo o señal de tal envergadura que es causa suficiente para los “indefensos” para la creación de un grupo. De tal modo, que será aquel hecho relevante que sea motivo suficiente para que los sujetos opten por la formación de un grupo y se deje ya a un lado esa situación de descontento que reinaba anteriormente.
- ♣ Identificación del grupo: es la fase grupal más importante, ya que en ésta es cuando se determinan las reglas del grupo y se comienza a perfilar el grupo en sí mismo. Los sujetos comienzan a sentirse parte de ese grupo, están organizados y coordinados para la satisfacción de ese objetivo, tanto que se estimula la competición con otros grupos.
- ♣ Productividad grupal: los sujetos ya empiezan a ver resultados a esa formación y ven cómo se están consiguiendo poco a poco los objetivos propuestos. Es en esta fase cuando empiezan a surgir las divergencias entre los miembros del grupo en lo referente a la ocupación y desempeño de determinados puestos o cargos para alcanzar el objetivo propuesto; sin embargo estas diferencias y peleas son resueltas en pro del objetivo conseguido y la alegría que provoca la consecución de la meta.
- ♣ Individualización: el grupo ya comienza a producir con regularidad, de modo que cada uno de los sujetos, si bien en un primer momento se sacrificaron para la satisfacción del objetivo común, en este momento empiezan a reclamar la satisfacción de intereses individuales. Comienzan a crearse los subgrupos que presentan objetivos idénticos y los grupos ajenos están adquiriendo especial importancia, ya que influyen sobre los miembros del grupo originario.
- ♣ Declive grupal: impera una total desconfianza entre todos los miembros a la vez que son frecuentes las luchas entre subgrupos y empieza descascarillarse el suceso precipitante que dio origen al grupo.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 26 – ENERO DE 2010

2.- LAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Los sujetos que integran el grupo (o la sociedad) creen por unanimidad en la normalidad y aceptación de todas las conductas y comportamientos, de tal modo que llegan a tal grado de aceptación que el comportamiento es tipificado para cada una de las situaciones, esto es, la actuación del sujeto llega a ser algo predecible.

Por tanto, se puede decir que existe un **orden social** entre todos los miembros del grupo, de tal modo, que todos los integrantes son conscientes de unas normas o pautas repetitivas que están totalmente insertas en las directrices de comportamiento de los sujetos. Este patrón de comportamiento llega a ser necesario dentro de la sociedad, ya que posibilita el encuentro de puntos de vista sin que exista discusión o debate alguno.

En todo grupo existe estas normas, de tal modo que el comportamiento o conducta es algo aprendido desde la infancia por el sujeto, por lo que la conducta del miembro más reciente se integra con facilidad con la de los demás sin obstáculos o tropiezos alguno, ya que consiste únicamente en la repetición de conductas y comportamientos.

El grupo no es un “sujeto” estático, sino que está continuamente cambiando y modificándose, siendo reflejo del comportamiento de los miembros que lo integran. Así, existe una serie de comportamientos manifestados por los sujetos que posibilitan el movimiento o avance del grupo, como el conformismo, acatamiento o la persuasión.

Estas tres actuaciones posibilitan que los miembros consigan el objetivo grupal, ya que todos los miembros deben sacrificarse mutuamente en la búsqueda de esa meta. Por tanto, el conformismo, acatamiento y persuasión serán conductas habituales dentro de los miembros del grupo.

2.1.- acatamiento u obediencia

La obediencia supone el sacrificio de los objetivos individuales a favor de los objetivos grupales, existiendo una cooperación con los demás miembros del grupo para conseguir ese objetivo.

Todo grupo presenta unas normas de obediencia, que resultarán beneficiosas y necesarias para que pueda existir ese orden social, esto es, resulta vital la existencia de reglas de coordinen las comunicaciones e interacciones. Estas normas de obediencia presuponen el estar de acuerdo al comportamiento grupal, sin cuestionarlo en ningún momento; si bien cuando estas órdenes de conducta son contrarias a la conducta o valores personales y humanitarios, es cuando surge el problema de cómo conseguir la unidad grupal bajo unas mismas órdenes.

Así, se podrían enumerar una serie de condiciones que deben existir para que exista obediencia:

- ✓ La autoridad del grupo debe ser cercano al resto de los miembros. Las personas están más intimidadas cuando mayor es la cercanía y observancia de la autoridad, de modo que se



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

actúa conforme a los mandatos por temor a la autoridad quien está observando constantemente.

- ✓ Concentración de la responsabilidad. Cuando se reparte la responsabilidad entre varios sujetos, la responsabilidad está difuminada y ello también se refleja en la obediencia y acatamiento; la causa radica en que al estar fragmentada la responsabilidad dentro del grupo, no existe unidad de criterio al determinar la autoridad por lo que puede llegar a existir pluralidad de órdenes que afectarán en último lugar al funcionamiento del grupo.
- ✓ Debe existir un subgrupo desobediente, para que así la autoridad tenga ocasión de ejercer las órdenes y mandatos; así, los otros sujetos también podrán observar las consecuencias de no obedecer las normas y ello tendrá un efecto ejemplarizante.

2.2.- conformidad

La conformidad es un cambio de conducta o comportamiento debido a la presión e influencia del grupo. Para que exista esta conformidad deberá existir una aceptación de las normas propias del grupo y, por otro lado, un acatamiento de someterse a esas normas.

Los factores más relevantes que influyen sobre el sujeto para que se resista a los cánones del grupo o se conforme a éstos son:

★ Tamaño del grupo

En principio se podría afirmar que cuanto más aumente el tamaño del grupo, mayor será la influencia o, también puede darse el caso, que por más que aumente el tamaño del grupo, es imposible aumentar la influencia sobre los demás miembros. Ante esta disyuntiva, se establece una relación, y es que si existe el grupo presenta hasta tres o cuatro miembros, sí existirá esa influencia e incluso podrá calificarse como significativa, pero cuando el grupo está constituido por más de cuatro miembros, no habrá una influencia clara porque se ha perdido la característica exclusiva que definía a los integrantes.

★ Implicación

Cuando un sujeto es constante en su comportamiento y lo defiende hasta la saciedad, se resiste a someterse a las normas del grupo, aunque las acepta. Este sujeto defenderá su posición siendo un reflejo del conocimiento que posee de sí mismo. Se llega a tal extremo que el sujeto defenderá su posición a sabiendas de su error, negándose a someterse a las normas del grupo y no rectificar, esta tozudez se podría justificar en el miedo del sujeto a perder la credibilidad y los valores que representa.

★ Unanimidad del grupo

En el caso de que exista algún miembro que se desentienda de las reglas del grupo, esto será totalmente perjudicial para el grupo ya que influirá sobre el resto de los miembros y desaparecerá



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

este conformismo al comprender que existen personas que piensan de manera distinta por lo que la unidad grupal se podrá desquebrajar. En este sentido, será preferible que ese “topo” ocupe una posición no relevante, evitando así que los demás integrantes conozcan de otras respuestas totalmente válidas.

★ Personalidad de sujeto

La influencia o conformismo no solo depende de factores objetivos, como el tamaño del grupo, sino también de factores personales y subjetivos. Así, el conformarse a esas pautas no solo depende del poder de influencia del grupo o de la autoridad, sino también de las condiciones personales o actitudes del sujeto; así, habrá sujetos más inseguros, más introvertidos o más inestables emocionalmente sobre los que sea más fácil ejercer esta influencia y modificar su comportamiento.

Otro punto importante que justifica este conformismo, parte de los factores anteriormente expuestos, también hay que señalar la importancia de la **mayoría de los miembros**. Los puntos que influyen sobre el apoyo y constitución de la mayoría son:

- ♣ Dependencia. El sujeto trata en todo momento de no sentirse marginado, rechazado o excluido del resto de los miembros del grupo. Así, este acercamiento al grupo y apoyo incondicional, traducido en el juego de las mayorías, es traducido en la creencia de que los juicios personales son rechazados o no aceptados por los demás, existiendo un miedo al ridículo que se traduce en dejar de lado las opiniones personales, asumiendo y sometiéndose a las ideas de los demás por temor a la excusión.
- ♣ Realidad social. El individuo analiza la realidad que le rodea, emitiendo juicios de valor personales y propios que los comparará con los de los demás. Así, cuando exista un desacuerdo, el sujeto sufrirá una inestabilidad e incertidumbre personal, aunque defenderá sus juicios de valor. Con respecto a la relación con el grupo, podrá optar por:
 - Abandonar su juicio de valor y optar por el acuerdo mayoritario, existiendo una respuesta de complacencia
 - Mantenerse en su posición, intentando cambiar e influir sobre la mayoría
- ♣ Influencia social. Los miembros del grupo intentan llegar a un acuerdo, pero no solo para posibilitar la consecución del objetivo grupal, sino que es necesaria la mayoría para validar, aceptar y creer como deseables los juicios adoptados. En cierta medida, es necesaria la aprobación por parte de todos los miembros para que exista una aprobación de sí mismo.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

2.3.- persuasión

La persuasión es uno de los principales factores para influir en otros sujetos y así posibilitar la constitución del grupo, la consecución del objetivo propuesto y la instauración de un ideal grupal.

En este sentido, los principales elementos que influyen sobre la persuasión son el emisor de esa persuasión, el mensaje objeto de persuasión y los receptores de ese mensaje (persuadidos).

2.3.1.- emisor de la persuasión

Para influir sobre otras personas adquiere una especial importancia las características personales y actitudes del sujeto. De tal modo que la fuente de persuasión deberá reunir dos características esenciales:

Credibilidad

Cuanto más creíble sea la fuente, más influencia ejercerá sobre el resto de los sujetos. Esto es, para que sea posible la influencia es necesario previamente que la fuente o emisor crea y defienda lo que transmite. Esta credibilidad vendrá determinada por: a) la competencia o cualificación profesional que presenta la fuente, ya que se presupone que quien ejerce la influencia conoce el tema mejor que otro sujeto que no lo conoce, b) la sinceridad a la hora de transmitir el mensaje y la falta de intención de lucro, esto es, que los destinatarios entiendan que la fuente carece de interés en influirles y que realiza esta influencia por su bien.

Atractivo de la fuente

Un elemento realmente decisivo para influir sobre los demás es el atractivo o la seducción que ejerce la fuente de persuasión sobre los demás. Las razones son diversas: a) se presta más atención a una fuente seductora que a otras no seductoras o poca atractivas, pasando inadvertidas, b) la fuente pretende asociar su atractivo con un modelo de vida, comportamiento o ideales deseados por los destinatario, de modo que se asocia ese mensaje a los ideales deseados, c) ese atractivo de la fuente puede suponer también un incremento de atractivo, esto es, el atractivo es motivo suficiente para atraer la atención de los sujetos incrementando esta atracción por el boca a boca, lo que se traduce en transmitir el mensaje a sujetos cada vez más lejanos a la fuente.

Pero junto a las características personales que debe reunir el emisor de persuasión, también hay que señalar una serie de factores que influyen sobre el poder de persuasión de la fuente:

- × Que los perceptores crean que la fuente tiene un absoluto control sobre el mensaje transmitido y sobre las recompensas y castigos



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

- × Que la fuente usará ese poder para que los perceptores se amolden a sus órdenes, se conformen y renuncien a sus ideales personales
- × Que los perceptores sean conscientes de que la fuente va a estar vigilándoles, de modo que será preferible la conformidad antes de sentirse excluido o experimentar el poder de la fuente en sus propias carnes.

2.3.2.- el mensaje

El mensaje es el contenido la intención emitida por la fuente, e decir, es el comportamiento y conducta que se pretende transmitir al receptor del mensaje.

Podemos distinguir distintos tipos de mensajes:

- ☒ *Emotivos*: se pretende conseguir una mayor sensibilidad del receptor, ya que ello posibilita una mayor influencia sobre el sujeto. Así, conforme más sensible se encuentre el sujeto, más fácil será influir sobre él.
- ☒ *Bilaterales*: se reflejan los aspectos positivos de pertenecer a ese grupo, pero también los negativos, aunque estos últimos se trata de rebatirlos, minimizarlos o justificarlos, ensalzando los aspectos positivos, que serán sobre los que se ejercerán mayor insistencia.
- ☒ *Uso de ejemplos*: será frecuente el recursos de los ejemplos, ya que posibilitará a los receptores realizar una representación más fácil y más significativa

2.3.3.- el receptor.

Ya se ha dicho anteriormente que la personalidad del receptor tiene una especial importancia en el poder de persuasión de la fuente, ya que aquellos receptores introvertidos o con la autoestima baja, necesitarán de alguien que los guíe y que les reapruebe su comportamiento.

En este sentido, aquel receptor que se sienta implicado en el mensaje, será más fácil ejercer esta influencia.

Por otro lado, la efectividad del mensaje también depende de las discrepancias o diferencias existentes entre la posición defendida en el mensaje y la posición del receptor. En principio, todo sujeto tiende a buscar aquellos mensajes que coinciden con la personalidad de uno mismo, con sus creencias o con sus actitudes, evitando mensajes contrarios. Sin embargo, no es posible poner una coraza frente a aquellos mensajes contrarios a uno mismo, de modo que tendrá que someterse a éstos y dependerá de la capacidad de influencia del emisor el cambio de actitud o no que presente el receptor, cambiando y modificando sus modelos previamente fijados y con los que chocaba.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

2.3.4.- Resistencia de la persuasión

Todo lo dicho anteriormente cabría pensarlo de situaciones en las que el sujeto es un ser totalmente inactivo e influenciado, pero no es así. Todo individuo posee una personalidad propia, con menor o mayor fuerza o motivación, pero existe un pequeño rescoldo que puede ocasionar un cambio de punto de vista sobre el receptor y, en consecuencia, que esta influencia haya dado frutos. Otro punto que constituye una resistencia a la influencia de la fuente es la capacidad cognitiva del sujeto, de tal modo que conforme mayor es el conocimiento sobre ese tema, más difícil será persuadirle.

Los mecanismos que posee el sujeto para evitar la influencia de numerosos mensajes persuasivos son:

- ↪ *Distracción*: la falta de atención a un tema en concreto hace que el contenido de ese mensaje persuasivo pase por encima de la capacidad del sujeto, no ejerciendo ningún tipo de influencia, ya que no ha sido objeto de interés por el receptor.
- ↪ *Prevención*: el avisar al receptor de que va a ser objeto de persuasión e influencia por parte de otro sujeto hace ya que el primero vaya sobre aviso y ponga una barrera que también deberá sobrepasar la fuente de persuasión, además de poder influirle; en consecuencia, deberá pasar el doble de barreras: las propias que conlleva la persuasión en influencia del sujeto y, por otro lado, las puestas intencionadamente por el receptor.

3.- EL LIDEREAZGO EN EL GRUPO

Dentro de todo grupo debe existir un líder, quien guía al resto de los miembros del grupo en la consecución del objetivo.

Si bien el líder surge tras un proceso o problema resuelto satisfactoriamente, hay que justificar esta habilidad de organizar a todos los sujetos para la resolución de este conflicto en la capacidad de influencia del líder sobre sus seguidores.

3.1.- El liderazgo como rasgo de personalidad

El líder ha de reunir una serie de cualidades previas, esto es, el sujeto que desempeña el rol de líder se ha de caracterizar porque presenta cualidades como:

- ☞ Cognitivas: relacionada con la capacidad profesional del sujeto. Ello se traduce en:
 - ◆ Búsqueda de información
 - ◆ Formación de conceptos
 - ◆ Flexibilidad de conceptos



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

- ☞ Interpersonales: aquellas relacionadas con el trato y comunicación con el resto de los miembros del grupo. Son:
 - ◆ Búsqueda interpersonal, esto es escuchar las ideas de los subordinados
 - ◆ Gestión de interacción con los demás
 - ◆ Orientación para el desarrollo

- ☞ Presentación: el líder deberá darse a conocer a los subordinados y reflejar su influencia sobre los demás a la vez que deberá dar una imagen de “todopoderoso”. Esto se traduce en:
 - ◆ Confianza en uno mismo
 - ◆ Presentación a los demás, irradiando una energía positiva
 - ◆ Impacto para hacer que los demás mantengan un comportamiento de conformismo

- ☞ Motivación y sentido de la misión, de modo que:
 - ◆ El líder conduzca a la acción y a los resultados
 - ◆ Iniciando actividades y asumiendo la responsabilidad de poner en marcha los planes
 - ◆ Animando al éxito a otros

3.2.- Factores de eficacia del liderazgo

El liderazgo está sometido a una serie de factores que evidencian la efectividad de este comportamiento, así se puede decir que los condicionantes de la actividad de líder son:

- ★ Personalidad del líder: aquellos valores, formación, experiencia y expectativas del líder afectan al tipo de liderazgo

- ★ Las expectativas y comportamiento de los superiores. El estilo de liderazgo que aprueban los superiores es importante al determinar la orientación que seguirá

- ★ Las características., expectativas y comportamiento de los subordinados. El éxito va a estar condicionado en gran medida por la actitud y comportamiento de sus subordinados con el líder.

- ★ La cultura empresarial. Ésta moldea el comportamiento del líder y también las expectativas de los subordinados.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 26 – ENERO DE 2010

- ★ Las expectativas y comportamiento de los colegas. Los directivos que ostentan el mismo nivel jerárquico constituyen un importante grupo de referencia.

También otro punto a señalar, junto con los factores de eficacia de liderazgo son la diferencia existente entre líder y gestor, ya que si bien, en un principio, podrían unirse ambas calidades en una misma persona, desempeñan funciones distintas. No todos los directivos desempeñan un papel de líder ni todos los líderes siempre son buenos directivos.

De modo que algunas de las características diferenciadoras entre líder y gestor son:

- ☒ El manager o gestor
 - Se fija en el proceso de toma de decisiones, más que en el hecho final
 - Evita aquellas soluciones que puedan parecer conflictivas
 - Es hábil en el control administrativo y financiero
 - Intenta quitar hierro a las situaciones de ganancia total o pérdida total
 - Quiere sentirse parte de un equipo y saber que desempeña un rol útil y bien definido dentro de la organización

- ☒ El líder:
 - Da forma a las ideas en vez de limitarse a reaccionar ante ellas. Tiene una misión que cumplir y la firme convicción de llevarla a cabo.
 - Adopta un compromiso personal y actúa para los objetivos
 - Desarrolla enfoques nuevos para afrontar los problemas y abre nuevas opciones
 - No suele ser muy hábil en administrar o gestionar
 - Suscita emociones fuertes en las demás personas
 - Tiende a sentirse un poco aparte del medio y de las personas que lo rodean.

3.3.- Clasificaciones teóricas de líder

Podemos distinguir diversas clasificaciones de líder en función de varios autores:

- A. Max Weber determinó tres estilos de autoridad:
 - Carismático, se basa en el prestigio personal de determinadas individuos
 - Tradicional, encarnados en reyes, príncipes o emperadores
 - Racional-burocrático, en donde el papel cuenta más que la persona que lo ocupa, la Ley está por encima de todos

- B. Bogardus, quien distinguió cuatro tipos de liderazgo:
 - Autocrático, que nace para hacer funcionar una gran organización, basado en poderes de mando
 - Democrático, que representa los intereses del grupo
 - Ejecutivo, que efectúa las tareas y trabajo junto al grupo



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 26 – ENERO DE 2010

- Intelectual-reflexivo, que analiza las situaciones y reflexiona con el grupo sobre ello

C. Lewin, K. y Lippitt, R., para quienes la tipología más empleada es:

- Autoritario, quien asigna tareas y pasos a realizar para su ejecución y no participa en la tarea. El poder de decisión en el liderazgo autoritario está centralizado, ayudando a un aparato de dirección escalonado jerárquicamente.
- Democrático, también denominado burocrático. Permite que sea el grupo el que establezca la actividad
- Persuasivo, que es quien emplea su autoridad para convencer de sus ideas a los demás
- Carismático, es el que exalta y reivindica el poder absoluto, no conoce ni predecesor ni sustituto, no le ata ninguna obligación para sus dirigidos ni le obligan objetivos ajenos

4.- BIBLIOGRAFÍA

- ☒ HUNT, JW. (1990). *La dirección del personal en la empresa*. Madrid: ED. McGraw-Hill
- ☒ CLAVER, E., GASCÓ, J. L. y LLOPIS, J. (1995). *Los recursos humanos en la empresa*. Madrid: ED. Civitas
- ☒ GIL, F. y GARCÍA, M. (1996). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: ED. Pirámide.
- ☒ MCGREGOR, G. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Madrid: ED. McGraw-Hill

Autoría

- Santiago Quintana Lorite
- Granada
- E-mail: santiaguillo30@hotmail.com