

Material Imprimible

Curso Project Management

Módulo Gestión de recursos humanos

**Contenidos:**

- Grupos
- Liderazgo
- Modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard
- Gestión de recursos humanos en el proyecto

## Los grupos

Un **grupo** está formado por un conjunto de personas que desempeñan roles específicos y recíprocos, que actúan de acuerdo a normas, valores y fines que fueron acordados previamente a su formación formal para mantener la continuidad y estabilidad del mismo en una sociedad.

Los grupos pueden ser formales o informales. Por grupos formales nos referimos a los que definen la estructura de la organización con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. Además, en ellos el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización. Los seis miembros de la tripulación de un avión son ejemplo de un grupo formal.

En cambio, los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal.

Todavía es posible clasificar las agrupaciones en grupos de mando, de tareas, de interés y de amigos.

Los grupos de mando y de tareas están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por los individuos que reportan directamente a determinado jefe. Una directora de primaria y sus 18 maestras forman un grupo de mando, como el director de inspección postal y sus inspectores.

Los grupos de tareas, que también determina la organización, representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato, sino que pueden cruzar las relaciones de mando. Por ejemplo, si un universitario es acusado de un delito en el campus, se requiere la coordinación y la comunicación entre el director de asuntos académicos, el director estudiantil, el secretario general, el jefe de seguridad y el consejero estudiantil.

Esta formación constituirá un grupo de tareas. Debe observarse que todos los grupos de mando son también grupos de tareas, pero estos últimos pueden abarcar departamentos o unidades de la organización, y no ocurre lo contrario.

Empleados que forman parte no de un mando único o un grupo de tareas pueden congregarse para alcanzar un objetivo específico que les toca: se trata de un grupo de interés. Los empleados que se unen para modificar sus calendarios de vacaciones, defender a un compañero despedido o tratar de mejorar sus condiciones laborales forman una entidad que atiende a su interés común. También se crean grupos porque sus integrantes comparten una o más características.

Por su parte, llamamos grupos de amigos a estas formaciones. Las alianzas sociales, que con frecuencia rebasan el contexto laboral, se basan en una edad o unos orígenes semejantes, la afición por un equipo de fútbol o de la defensa de opiniones políticas afines, por citar unas pocas características.

A lo ya explicado, agregaremos que los grupos informales prestan un servicio muy importante, puesto que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros.

Debido a las interacciones que resultan por la proximidad física o ejecución de tareas, se observa que muchas veces los trabajadores emprenden actividades en conjunto, como jugar al golf, trasladarse en grupo del trabajo a casa, tomar el almuerzo y hablar en los descansos. Debemos reconocer que estas relaciones entre individuos, aunque informales, influyen hondamente en su comportamiento y desempeño.

No hay una razón exclusiva para que los individuos se unan en grupos. Como casi todos pertenecemos a varios, es obvio que cada uno nos proporciona diferentes beneficios.

Sin embargo, las razones más importantes para que las personas formen grupos son:

- La seguridad, ya que al unirse a un grupo los individuos reducen la inseguridad de “estar a solas”. Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a uno.
- El estatus, puesto que entrar en un grupo que los demás consideran importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición.
- Otra razón es el autoestima, dado que los grupos infunden en las personas sentimientos de valía; es decir, además de comunicar una posición a los foráneos,

pertenecer a un grupo también fomenta la sensación de valer a los propios integrantes.

- La afiliación, ya que los grupos satisfacen necesidades sociales. A las personas les gusta el trato frecuente al que se prestan los mismos. Para muchas personas estos intercambios en el trabajo son el principal satisfactor de sus necesidades de afiliación.
- También por poder, dado que la acción de un grupo consigue, a menudo, lo que no puede el individuo solo. Hay una fuerza en la suma.
- Finalmente mencionaremos el logro de metas, ya que hay ocasiones en las que se requiere más de una persona para realizar una tarea: cuando hace falta reunir dotes, conocimientos o fuerza para terminar el trabajo. En tales casos, la administración recurre a un grupo formal.

En general, los grupos pasan, en su evolución, por una secuencia básica que denominamos modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos.

Estos pasan por cinco fases: formación, conflicto, regulación, desempeño y desintegración. Conozcamos en detalle cada una de ellas.

La primera etapa, de formación, se caracteriza por una gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros "sondean las aguas" para determinar que conductas son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del mismo.

La segunda etapa, que es la de conflicto, se distingue, precisamente, por los conflictos internos que en ella se dan. Los miembros aceptan la existencia del grupo, y las personas se resisten a las restricciones que les impone a su individualidad. Por añadidura, se presentan conflictos sobre quién controlará el grupo. Al culminar la etapa, este cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

En la tercera etapa se traban relaciones estrechas y el grupo manifiesta su cohesión. Se despierta un sentido agudo de identidad y camaradería. Esta etapa de regulación se da por concluida cuando solidifica la estructura del grupo, y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.

La cuarta etapa es la de desempeño, y podemos decir que la estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el grupo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa.

Para los grupos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo. En cambio, tratándose de comisiones, equipos, fuerzas de tarea y otros grupos temporales que tienen una tarea limitada, queda una fase de desintegración.

En la última etapa, el grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que se dirige la atención a las actividades conclusivas. Los integrantes responden de diversas maneras: mientras que algunos están animosos, gozando de los logros, otros se entristecen por la pérdida de camaradas y amigos ganados durante la existencia del mismo.

Muchos intérpretes del modelo de las cinco etapas suponen que el grupo se hace más eficaz a medida que pasa por las primeras cuatro fases. Aunque esta disposición sea verdadera, lo que hace que un conjunto sea más eficaz es más complicado de lo que este modelo indica.

Ahora bien. Existen algunas consideraciones sobre el modelo de las cinco etapas. En ciertas condiciones, conflictos intensos acentúan el desempeño del grupo; así esperaríamos que en tales situaciones, los que se encuentran en la segunda fase superen en desempeño a los que se localizan en las etapas tres y cuatro.

Aparte, los grupos no siempre proceden claramente de una etapa a la siguiente. De hecho, en ocasiones transcurren al mismo tiempo varias etapas, como cuando se hallan a la vez en la etapa de conflicto y en la del desempeño.

También los grupos llegan a retroceder a las fases anteriores. Por tanto, incluso los defensores más firmes del modelo no suponen que todos siguen exactamente las cinco etapas ni que la cuarta fase sea la mejor.

Otro problema del modelo, en lo que atañe a entender el comportamiento en el trabajo, radica en que omite el contexto de la organización.

Por ejemplo, en un estudio de la tripulación de un avión comercial se encontró que, en el plazo de 10 minutos, tres desconocidos señalados para volar juntos por primera vez, se convirtieron en un grupo de alto desempeño.

La explicación del acelerado desarrollo de este grupo está en el sólido contexto de la organización que rodeaba las tareas en la cabina de pilotaje y que proveía reglas,

definiciones de tareas, información y recursos para el desempeño del grupo. No tuvieron que trazar planes, asignar funciones, decidir ni distribuir recursos, resolver conflictos ni establecer normas como se predice en el modelo de las cinco etapas.

Bien. Nos toca ahora hablar del trabajo en equipo. Este implica, sobre todas las cosas, un grupo con una meta en común, que se logra integrando diferentes individuos con aprendizajes diferentes.

En este grupo debe haber un líder que guía a los demás a lograr esa meta, puesto que él tiene la visión global del objetivo a alcanzar. En cambio, los demás integrantes solo tienen una idea de lo que se tiene que conseguir pero conocen muy bien su parte dentro del mismo sistema de trabajo.

El grupo de trabajo debe tomar responsabilidades como grupo y no su guía o algún otro integrante, puesto que si falla un eslabón, todo se vendrá abajo.

Si un conjunto se desempeña de forma individualizada, esta ocupación no se toma como un grupo de trabajo, sino que es una labor individualizada, donde cada parte se hace responsable por su trabajo.

El trabajo en equipo debe poseer las 5 "C". Estas son:

- Complementariedad, dado que cada miembro domina una parcela determinada del proyecto
- Coordinación, puesto que el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- Comunicación, ya que el trabajo en equipo exige una conversación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Confianza, dado que cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Compromiso, puesto que cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El trabajo en equipo es clave para el éxito.

La mayoría de los departamentos de Recursos Humanos es consciente de que una plantilla que camina al mismo ritmo y comparte idénticos intereses y objetivos, aumenta la productividad.

Trabajar en equipo es tanto un incentivo como un reto para colaboradores y empresas. Por eso, es crucial responder a esta nueva necesidad del mercado laboral y detectar las principales claves del trabajo grupal. Veamos juntos algunas de ellas.

- En primer lugar mencionaremos la comunicación y empatía, puesto que una conversación fluida es la base del trabajo en equipo. Sin ella, son imposibles el *feedback*, *empowerment* o aprendizaje colaborativo. De ahí su importancia. En este sentido, cada vez más empresas apuestan por poner en marcha redes sociales corporativas a nivel interno que fomenten el aprendizaje compartido y trabajo en comunidad. Asimismo, saber ponerse en el lugar de los demás y compartir inquietudes e ideas aumenta el sentido de pertenencia y compromiso en el trabajo.
- En segundo lugar tenemos el *job shadowing*. Invertir en los colaboradores es destinar en la propia compañía. Por eso, la mayoría de empresas de externalización de Recursos Humanos recomienda este nuevo sistema de aprendizaje respaldado por multinacionales como Microsoft, en el que los colaboradores que carecen de experiencia permanecen toda su jornada al lado de un experto que, paso a paso, les guía en las distintas funciones de su nuevo puesto.
- Finalmente mencionaremos la coordinación y confianza, ya que para conseguir que el equipo prospere, es indispensable establecer un sistema de normas y roles basados en el respeto mutuo y la complementariedad. Todos los colaboradores deben perseguir el mismo fin y compartir proyectos. El objetivo es disfrutar de un magnífico clima laboral y retener el talento

Tanto si se crean equipos de trabajo virtuales, es decir, en la nube, o híbridos, estas claves son imprescindibles para alcanzar la cultura colaborativa y el espíritu colectivo necesario para triunfar en un entorno de trabajo 3.0.

Ahora bien. ¿Qué diferencias hay entre grupo y equipo de trabajo? Cuando hablamos de grupos y equipos, nos referimos a dos modelos que sirven para distintos proyectos

organizacionales. No es que uno sea mejor que el otro. Cada modelo sirve para determinados propósitos y según delimitados recursos que posea la organización.

Un grupo de trabajo está conformado por dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no ejecutar las tareas uno al lado del otro en el mismo departamento.

En un grupo, los individuos están comprometidos con el enfoque y objetivo del líder. Además, a menudo los grupos son más grandes en cantidad de miembros que los equipos. Asimismo, la responsabilidad del grupo radica en cada individuo, es decir, la responsabilidad no es compartida.

También podemos decir que el liderazgo es patrimonio de una sola persona, más que el liderazgo compartido del equipo. El grupo trabaja bajo un punto de vista dominante mientras que en el equipo persisten diferentes puntos de vista y las decisiones se realizan por consenso.

Los grupos son más fáciles de crear que los equipos. Cuando las decisiones y la forma de trabajo y los procesos ya están determinados, entonces se forma un grupo de trabajo para llevar adelante esos procesos que no requieren “venderlos”, como ocurriría con los miembros de un equipo.

Para formar un grupo hay que identificar un líder fuerte y empoderar a la persona para que reclute a los miembros del grupo, formule el objetivo principal, la forma de trabajo y lleve adelante la toma de decisiones. Además, los resultados del grupo deben estar predefinidos.

En cuanto a un equipo de trabajo, este es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de llevar a cabo tareas que sostiene la responsabilidad de cada uno.

La mejor medida de un equipo es entre 7 y 12 individuos. Los de más personas requieren de mayor estructura y soporte, y los más pequeños a menudo tienen dificultades cuando alguno de sus miembros se ausenta.

Los miembros del equipo de trabajo tienen habilidades y competencias que complementan el propósito del mismo, y si bien no todos tienen las mismas habilidades, juntos son mejores que la suma de sus partes. Asimismo, en los equipos, los miembros comparten roles y responsabilidades y están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar su desempeño.

El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y cómo los llevarán adelante, y sostiene la responsabilidad de sus miembros. Cuando experimentan algún conflicto con uno de ellos, hablan directamente con ese individuo en vez de hablar con el

supervisor, y cuando uno no trabaja dentro del nivel requerido, el equipo soluciona el problema.

También podemos decir que los miembros de equipo tienen habilidades complementarias, comparten una tarea en común y tienen objetivos que definen ellos mismos. En el caso de los grupos, los objetivos los define el líder.

Las acciones de los miembros de un equipo están interrelacionadas y coordinadas, tienen el sentido compartido de unidad y se identifican con el equipo y entre sí. Por eso es que utilizan más el “nosotros” que el “yo”. Un grupo típicamente elabora productos que son la suma de las contribuciones individuales de sus miembros, mientras un equipo desarrolla mercancías que son el resultado del esfuerzo colectivo del equipo.

Los grupos tienen una *performance* rígida, sus miembros tienen roles y tareas asignadas que no cambian con el tiempo. Los equipos, por su parte, tienen una *performance* flexible, diferentes tareas y funciones que son requeridas. Es decir, los roles y tareas pueden cambiar dependiendo la *expertise* y experiencia para el tipo de trabajo que se tenga que realizar.

A modo de repaso de todo lo visto en relación al trabajo en equipo, puntualicemos entonces cuáles son las características de un equipo eficaz:

- Liderazgo
- Habilidades de negociación
- Buena comunicación
- Compromiso unificado
- Confianza mutua
- Objetivos claros
- Habilidades
- Apoyo externo
- Apoyo interno

## **Liderazgo**

Considerando el alto grado de relevancia que ha tomado en las organizaciones la función del líder, se han investigado y desarrollado desde principios de siglo un conjunto muy amplio de herramientas que hicieron posible que las empresas a nivel mundial se transformaran en grandes estructuras de trabajo, compuestas de un sin número de personas, equipos, grupos, socios, proveedores, entre otros.

Sobre ésta realidad, las compañías debieron crear soluciones que permitieran conciliar los interés de las personas/grupos, con los de las organizaciones. Por ello, a modo introductorio, veremos a los diferentes autores que desarrollaron formas de liderar equipos de trabajo, para luego enfocarnos en uno de ellos, donde profundizaremos sobre sus fundamentos, incorporación y aplicación en la vida laboral.

El **concepto de liderazgo** no es nuevo, ya que a principios del siglo pasado, algunos autores trataron de definirlo y analizar sus aplicaciones.

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos sobre la personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras que en otras variables, son relativamente menos importantes. Para ser más precisos, veremos el foco de estudio sobre el que se apoyaron a lo largo de nuestra historia las diferentes teorías.

El período de 1863 a 1916 está basado en la psicología industrial. En este, en donde el principal objeto de estudio eran las personas y sus comportamientos relacionados con la productividad, encontramos la teoría de los enfoques individuales.

Acá podemos hallar los siguientes autores y sus teorías:

- James McKeen Cattell se enfocó en el análisis de las necesidades humanas y sus aspectos diferenciales.
- Hugo Münsterberg, por su lado, se centró en estudiar la conducta de las personas dentro de las organizaciones. Midió sus destrezas y las relacionó con un puesto determinado.

El período 1930 a 1960 se basa en la psicología grupal. En este podemos mencionar los siguientes autores.

- En primer lugar, Elton Mayo, quien realizó el estudio de fenómenos grupales tales como: interacción, la cohesión moral, sentimientos de pertenencia, entre otros. Él advirtió el nuevo planteamiento del problema de la dirección, y definió que la parte principal de la industria es humana y social. Por ello, las habilidades primordiales son las de liderazgo. El principal conflicto de las empresas es lograr un equilibrio entre la estructura formal e informal.
- También podemos mencionar a Kurt Lewin, quien definió tres estilos de liderazgo: el autocrático, en el que el líder decide e informa al grupo lo que debe hacer y lo

supervisa de cerca; el liberal, que otorga libertad absoluta al colaborador y no intenta evaluar a los subordinados; y el democrático, que toma las decisiones con la participación del grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

- Por su lado, Rensis Likert definió dos estilos de liderazgo: el enfocado en el empleado, que se centra en las relaciones humanas, y el liderazgo enfocado en la producción, que se concentra en los resultados.
- Blake y Mouton, en cambio, establecieron dos dimensiones del liderazgo: la consideración por la persona y el enfoque en la estructura del trabajo.

Asimismo, en este período surgió una clara distinción sobre dos conceptos que normalmente fueron utilizados como sinónimos en las organizaciones de esa época. Estos son administración y liderazgo. Ambos conceptos se confundían con frecuencia y no poseen el mismo significado.

Por un lado, la administración busca orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por otra parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio.

Podemos decir entonces que en este período se profundizaron más aún los análisis y las respuestas sobre el liderazgo. Ahora pasemos al siguiente período.

Desde 1960 en adelante, su base está determinada por el desarrollo organizacional.

- Tannenbaum y Schmidt desarrollaron la teoría de elección de pautas. La misma se fundamentó en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.
- Por su lado, Fred Fiedler propuso la teoría de contingencia del liderazgo en donde la idea básica era simplemente aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propia para su éxito. A esta se la conoce como el modelo de Fiedler.
- Robert House, en cambio, formuló la teoría de liderazgo por etapas. Los medios y los objetivos que un líder genera aumentan la motivación de los subordinados para alcanzar los individuales. Por ello propuso que existe una relación clara entre las expectativas y las valencias. De esta teoría se desprenden cuatro estilos de liderazgo: directivo, solidario, orientado a resultados y participativo.
- Hersey y Blanchard son los autores que tomaremos como guía del liderazgo, por lo que desarrollaremos en profundidad sus propuestas y veremos el funcionamiento de las mismas para luego intentar aplicarlos en nuestro puesto de trabajo.

Ellos presentan las siguientes teorías:

- Primeramente, la del líder carismático. Se denomina carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de otra.
- La teoría del líder transaccional y transformacional. El primero implica solo una relación de intercambio entre los líderes y los seguidores. El segundo, en cambio, se funda en los cambios de los valores, creencias y necesidades de sus seguidores.
- Por último, la teoría del enfoque social cognitivo, que es un modelo que explica la interrelación continua y recíproca entre el líder, el entorno y el comportamiento del líder. Dicho enfoque cognitivo se basa en ACC, es decir, antecedente – comportamiento – consecuencia.

Como vemos, el contenido del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en nuestras organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar, revitalizar las organizaciones, llevarlas al éxito y a la competitividad.

Sin liderazgo, las estructuras corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. Este les permite contar con fuerza, vigor y dirección.

De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las compañías como en estos tiempos de cambio, incertidumbre, globalización y competitividad. El problema radica en que no todo directivo, o sea, presidente, director o gerente, es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel.

El **liderazgo** se podría definir como al conjunto de comportamientos que permite explicar las funciones y las tareas que deben desarrollar un jefe o encargado en su rol de líder, creando un ambiente propicio que ayude a su gente para alcanzar los objetivos del sector.

Sumado a este, una conducta que inspire a los demás empleados, sectores y sucursales a transformar la organización en un lugar que estimule el perfeccionamiento individual, con un horizonte que no esté tan solo relacionado con el día a día, sino con una visión extendida en el tiempo.

Indistintamente del enfoque con el que se aborden temas de liderazgo, la confianza como punto determinante de la temática constituye la base fundamental para cualquiera de las perspectivas.

El impacto que este aspecto genera tanto en la estructura como la cultura organizacional es vital, y el líder actual debe accionar desde una mirada humana sobre la construcción de la confianza en sus ambientes de trabajo.

Por medio de la confianza se establecen relaciones de dependencia entre unos y otros, y las mismas se basan en expectativas y esperanzas comunes, a partir de acciones y experiencias en conjunto.

Asimismo, el trabajo en las organizaciones permite que los líderes y su grupo se relacionen día a día construyendo confianza. Un líder fidedigno compromete a su gente en la construcción de una organización efectiva y exitosa. Comprometerse en un resultado, en una palabra, en una decisión, es una virtud de las personas y debe ser estimulada por el líder a partir de la transmisión de confianza.

El **compromiso** parte de la individualidad, y se comparte utilizando como principal elemento la confiabilidad por parte de las personas. Es por este motivo que un líder leal genera compromiso en la organización, alineando pensamientos, favoreciendo al involucramiento y estimulando a las personas al logro de objetivos comunes.

### **Modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard**

Este propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Frente a eso, en el Modelo Hersey - Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

La aplicación del modelo situacional tiene básicamente seis fases:

- Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles
- Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea
- Evaluar el nivel de competencia, es decir, habilidades/conocimientos de cada integrante del equipo
- Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
- Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto. O sea, adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto
- Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador

Una vez realizados los puntos uno y dos, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

Acá hay que realizar una valoración, es decir, alta/baja, de cada uno de ellos en dos parámetros:

- En habilidades, o sea, conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, aptitudes sociales
- Y motivación, es decir, interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo

Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados, el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

La competencia está en función de los conocimientos y de la práctica, que puede obtener de la educación, el entrenamiento y la experiencia; es decir, que puede ser desarrollado.

El interés es una combinación de la seguridad en sí mismo y la motivación, y cada persona representa una mezcla entre competencia e interés, definiéndose cuatro niveles de desarrollo posibles:

- M1: No saben y no quieren
- M2: No saben, pero quieren
- M3: Saben, pero no quieren
- M4: Saben y quieren

El modelo supone que no es negativo un nivel de desarrollo inferior, porque la presunción favorable es que tiene un potencial que hay que desplegar.

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles.

- La conducta de tarea, horizontal en el gráfico, marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida.

Esta implica el grado de quién:

- Fija metas y objetivos
- Determina tiempos y plazos

- Organiza
- Dirige
- Controla

La conducta de relación, vertical en el gráfico, establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos.

Esta implica el grado de:

- Apoyo
- Delegación
- Escucha activa
- Retroalimentación
- Relación personal más allá de la profesional

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.

¿Y qué ocurre con los estilos de liderazgo? En la parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por las diferentes actividades del directivo en cuanto a tareas desempeñadas y nivel de relación con cada subordinado.

En la parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su madurez, que hemos obtenido al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo.

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el estilo de liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos. Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando el más adecuado para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

Ahora vamos a preguntarnos... ¿Cómo aumentar la eficacia por medio del liderazgo situacional? Según el modelo, el liderazgo se define como la manera en que los jefes supervisan a alguien o le ayudan en su trabajo para tratar de influir en su rendimiento.

Se presentan dos estilos de base:

- El directivo, que se aplica a personas que no tienen la experiencia ni el conocimiento sobre el área donde están trabajando. Este estilo supone

transmisión de órdenes que le digan al subordinado qué hacer, cómo y cuándo. Además implica asignación de tareas y trabajo estrecho con el subordinado.

- El otro estilo es el colaborativo, basado en una relación simétrica, en la que jefe y subordinado comparten experiencias. El jefe aporta información necesaria para facilitar las orientaciones a seguir en la tarea, da ayuda y ánimo, y fijan conjuntamente la dirección a seguir.

Cada uno de estos estilos son los extremos del modelo, y pueden combinarse y obtenerse otros dos intermedios. El eje es que, teniendo en cuenta circunstancias de tiempo, lugar y personas, es decir, en función de quién esté trabajando y de la situación concreta, es conveniente adoptar uno u otro conforme diagnósticos y procesos. Esta capacidad de adaptarse al contexto y adoptar uno u otro estilo según convenga es lo que se llama liderazgo situacional.

El proceso de conversión a líder situacional supone desarrollar tres cualidades:

- Utilizar con flexibilidad los estilos de liderazgo
- Diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de uno
- Negociar acuerdos con ellas

El directivo completo es flexible y capaz de aplicar los 4 estilos de liderazgo, que son los siguientes:

- El estilo 1, dirigir
- El estilo 2, instruir
- El estilo 3, apoyar
- El estilo 4, delegar

En el estilo delegativo el colaborador necesita bajo apoyo y baja supervisión, debido a que estos tienen muy buena actitud y aptitud.

Un estilo participativo pretende incentivar a aquellos que conocen muy bien las tareas, es decir, una gran aptitud, pero necesitan motivarse para lograr la actitud. Por lo tanto, requieren apoyo del supervisor.

El líder guía o instructivo, por su parte, debe aplicarse sobre aquellos que no tienen conocimientos de la tarea pero poseen una gran actitud, por ello necesitan alto grado de apoyo y dirección.

Por último, el estilo directivo debe aplicarse sobre aquellos que no tienen ni conocimiento de la tarea ni la actitud, por ello debe ordenarse lo que se tiene que realizar y controlarlo, es decir, bajo apoyo, alta dirección.

La idea que despliega a esta altura es la conveniencia de armonizar el estilo de liderazgo con el nivel de desarrollo de la persona. Por tanto, el estilo de liderazgo que se aplica irá acorde al nivel de competencia y del interés por parte del personal.

El objetivo del liderazgo en el modelo es que los jefes ayuden a aumentar gradualmente la competencia y el interés de las personas a cargo, de manera que puedan pasar a estilos de liderazgos más cercanos a la delegación pero sin renunciar a obtener resultados de primer orden. Hasta tanto esto ocurra, los jefes tienen que hacer lo que las personas a quienes supervisan no pueden hacer de momento. De este modo, la curva de rendimiento cruza los 4 estilos de liderazgo.

El líder debe estar atento y reaccionar en su acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores, que varía en el tiempo por factores diversos, como los siguientes:

- Cambio de puesto de trabajo
- Llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados
- Circunstancias personales
- Implementación de nuevas tecnologías
- Cambios en la dirección de la empresa
- El líder no debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza

Ahora bien. Existen evaluaciones que hace el líder sobre el personal que tiene trabajando para su equipo. Estos son D1, D2, D3 y D4. D1 es el nivel más bajo de formación, y D4 el más alto, el empleado ideal.

Entonces, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Si se carga trabajo en los D4, éstos pueden derivar a D3 o irse de la empresa.
- Si se deja por imposibles a los D3, en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera.
- Si no se enseña a los D2, derivarán hacia D1.
- Si se deja de lado a los D1, porque exigen tiempo y trabajo del líder, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará.

Por lo tanto, la filosofía de este modelo es que el líder debe “liderar”, esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo, centrándose en lo que hace mejor, sino tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo.

Frente a la ausencia de progreso, el líder debe regresar sobre los pasos dados para reencauzar a la persona hasta que se observe la mejora, sin perder de vista que deberá aún cambiar el estilo de liderazgo si el sujeto muestra progresos.

No obstante, si en el proceso no se encuentran resultados, se debe volver a determinar objetivos, reconociendo expresamente los errores del jefe en la conducción del proceso. Si la falta de rendimiento persiste habrá que hablarle a esa persona de reorientación profesional y pensar en un cambio de puesto. La clave está en la fijación de objetivos y cómo alcanzarlos.

Asimismo, el empleado debe tener claro en qué y cómo se lo va a evaluar para que siempre saque sobresaliente, algo así como conocer no sólo los contenidos, sino también las preguntas del examen.

Por último diremos que el desarrollo de una persona dentro de un proyecto transita cinco etapas:

- Decir qué hacer
- Mostrar cómo hacerlo dándoles referencia
- Dejar que lo intenten
- Observar el rendimiento
- Elogiar los progresos

Anteriormente, cuando repasábamos las cualidades del líder situacional, hablamos de la capacidad de este para negociar acuerdos con las personas de su equipo. Podríamos sintetizar este punto en una palabra: consenso.

El **consenso** se transforma en un medio para que jefes y colaboradores estén en conocimiento de los pasos a seguir dentro del proceso. Evitando malos entendidos y sentimientos negativos, la idea es que todos sepan lo que está sucediendo. Es decir, que hay que definir un encuadre de trabajo que todos tienen que conocer.

Para el consenso del estilo de liderazgo se hace necesario entender el proceso de control en tres partes:

- La programación del rendimiento
- El seguimiento y asistencia diaria
- La evaluación del rendimiento

El modo de medir los objetivos acordados y lo que se considera un “trabajo bien hecho”, M.E.T.A.S. es la clave. Dicha sigla está compuesta por:

- Medibles
- Específicos
- Trazables
- Alcanzables
- Sensatos

Si hay desacuerdo en la fijación de objetivos, decide el jefe. Luego de negociarlos y el modo de medirlos, se pasa a consensuar el estilo de liderazgo; en este caso, frente al desacuerdo es el subordinado quien decide y, por tanto, el jefe tiene que “aceptar” la opinión sobre sí mismo que tiene el subordinado y adoptar el estilo de liderazgo correspondiente al nivel de desarrollo que el trabajador cree tener de sí mismo. La ventaja de este consejo es que lo más probable es que el empleado trabaje con empeño para demostrar al jefe que tiene tal nivel de desarrollo.

Cabe recordar que el estilo de liderazgo adoptado va a determinar el número, la frecuencia y el tipo de reuniones a celebrar con el personal para controlar el rendimiento, es decir, el estilo de supervisión.

La presunción positiva a favor de la gente es el soporte del modelo, y supone que todos tienen potencial a llevar a cabo, en todos los niveles de desarrollo, y que es el estilo de liderazgo y el comportamiento del jefe lo que fluctúa en función de las necesidades de directrices y estímulo que tenga el empleado.

Los jefes eficaces cuentan con una amplia gama de estilos de liderazgo que pueden usar con discreción y flexibilidad para las diversas situaciones; además tienen olfato para

diagnosticar qué necesita su gente a fin de ayudarles y finalmente saben comunicarse con ellos, es decir, que son capaces de lograr el consenso no sólo en relación con el trabajo, sino con el volumen de directrices y estímulos necesarios para afrontar la tarea. Los jefes eficaces son aquellos que valoran el aporte de las personas.

Y... ¿cuáles son los elementos que caracterizan al líder? La propia definición de liderazgo enumera varias características, pero debemos primero rescatar 3 que son básicas:

- Credibilidad
- Respeto por las personas
- Imparcialidad

La credibilidad se basa en tener:

- Comunicación abierta y accesible
- Coordinación y relación con el equipo
- Procurar la integración del equipo

El respeto por las personas implica, además, reconocerlas como tales, es decir:

- Reconocer y apoyar el desarrollo de su equipo
- Participar en las decisiones
- Reconocer a su equipo como personas y valorar sus intereses

Por su lado, ser imparcial implica no tomar partido por nadie, siendo:

- Equitativo
- Sin favoritismos
- Ser justo con el equipo de trabajo

Por otra parte, las características personales de un buen líder pueden describirse de acuerdo a lo siguiente, entre otras:

- Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber “escuchar” y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- Inteligencia emocional. Es decir, la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta

información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, y sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

- Otra característica es la capacidad de establecer metas y objetivos, ya que para dirigir un grupo, hay que saber dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Estas deben ser congruentes con las capacidades del grupo, puesto que de nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Asimismo, la capacidad de planificación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella, donde se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Por último diremos que un líder:

- conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- crece y hace crecer a su gente, y para progresar no se aferra a su puesto y actividades actuales, sino que siempre ve hacia arriba. Para hacer avanzar enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Tiene carisma, que es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirirla, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con esta, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la perfección, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- Asimismo, es innovador, dado que siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- También es responsable, dado que sabe que su liderazgo le da poder, y lo utiliza en beneficio de todos.
- Y está informado, ya que se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesan los datos, interpretarlos inteligentemente y utilizarlos en la forma más moderna y creativa.

## **Gestión de recursos humanos en un proyecto**

La gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del plan.

Éste está formado por aquellas personas a las que se le han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto, y aunque cada miembro del equipo debe tener atribuido su rol y responsabilidad dentro del plan, es crucial la participación de todos los miembros en la fase de planificación y en la toma de decisiones. Con ello conseguimos que aporten su experiencia profesional y se fortalezca su compromiso con el proyecto.

El equipo de dirección del proyecto pertenece al conjunto del mismo, y debe ser el responsable de las actividades de liderazgo y dirección.

Entre otros, deberá:

- Influenciar en el equipo del proyecto, es decir, prestar especial atención a aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos que puedan impactar en el plan, así como influir sobre ellos en la medida de lo posible. Podríamos hablar, por ejemplo, de la ubicación geográfica de los miembros del equipo, las necesidades de comunicación, las diferencias culturales, etc.
- También deberá mantener un comportamiento ético y profesional. Éste debe ser sostenido por todos los miembros del equipo, siendo responsabilidad del equipo de dirección que así sea.

¿Cuál es la manera de llevar adelante el proceso de gestión de los recursos humanos? Veamos.

- Planificar la gestión de los recursos humanos, es decir, identificar y documentar los roles y responsabilidades dentro del proyecto, así como las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación. Durante este proceso se crea el plan para la dirección del personal.
- Adquirir el equipo del proyecto. O sea, confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- Desarrollar el equipo del proyecto, que tiene relación con mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del grupo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

- Por último, dirigir el equipo del proyecto. Dar seguimiento al desempeño de los miembros del grupo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto

A continuación los invitamos a ver en detalle cada una de las etapas de este proceso. Comenzamos con la planificación de la gestión de los recursos humanos, que es el proceso por el que se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.

La planificación de los recursos humanos se utiliza para determinar e identificar aquellos que posean las habilidades requeridas para el éxito del proyecto. Este documenta los roles y responsabilidades, los organigramas del proyecto y el plan para la dirección de personal, incluyendo el cronograma para la adquisición y posterior liberación del mismo. También puede incluir la identificación de necesidades de capacitación, las estrategias para fomentar el espíritu de equipo, los planes de reconocimiento y los programas de recompensas, las consideraciones en torno al cumplimiento, los asuntos relacionados con la seguridad y el impacto del plan para la dirección de personal a nivel de la organización.

Los roles dentro del proyecto pueden designarse para personas o grupos. Estos pueden pertenecer o no a la organización que lleva a cabo el proyecto. Además, es posible que otros equipos necesiten recursos con las mismas competencias o habilidades. Dados estos factores, los costos, cronogramas, riesgos, calidad y otras áreas del proyecto pueden verse afectados considerablemente. Una planificación eficaz de los recursos humanos debería considerar y prever estos factores, y desarrollar opciones relativas.

El segundo punto manifiesta adquirir el equipo del proyecto, que es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del plan.

El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a contratos colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un ambiente de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos.

Es importante que los siguientes factores se tengan en cuenta durante el proceso de adquirir el equipo del plan:

- El director del proyecto o el equipo de dirección debe negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos humanos requeridos para el plan.
- El hecho de no adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto puede impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos. Esto podría disminuir la probabilidad de éxito y, en última instancia, provocar la cancelación del plan.
- Si los recursos humanos no están disponibles debido a restricciones, factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, puede ser necesario que el director del proyecto o el equipo asigne recursos alternativos, probablemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se infrinjan criterios legales, normativos, obligatorios o de otro tipo específico.

¿Qué ocurre con el desarrollo del equipo del proyecto? Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y su ambiente general para lograr un mejor desempeño del plan.

Los directores del proyecto deben adquirir las habilidades necesarias para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto.

El trabajo en equipo es un factor crucial para el éxito del plan, y desarrollar equipos del proyecto eficaces es una de las responsabilidades fundamentales del director.

Estos, además, deben crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo; deben motivarlo constantemente mediante desafíos y oportunidades, suministrándole retroalimentación y respaldo de manera oportuna, según sea necesario, y a través del reconocimiento y la recompensa al buen desempeño.

El alto desempeño del equipo puede lograrse mediante una comunicación eficaz y abierta, el desarrollo de la confianza entre los miembros del grupo, la gestión de conflictos de manera constructiva y el fomento de una toma de decisiones y una resolución de problemas en conjunto.

Desarrollar el equipo del proyecto mejora las habilidades de las personas, sus competencias técnicas, el ambiente general del equipo y el desempeño del plan. Esto requiere una comunicación clara, oportuna, eficiente y eficaz entre los miembros del equipo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Entre los objetivos de desarrollo de un equipo del proyecto se incluyen:

- Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar los entregables del plan, a la vez que se disminuyen los costos, se reducen los cronogramas y se mejora la calidad
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo a fin de elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en conjunto
- Crear una cultura de equipo dinámico y cohesivo para mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación, y para permitir la capacitación interdisciplinaria y la tutoría entre los miembros del grupo a fin de intercambiar conocimientos y experiencias.

Estos factores deben ser considerados y proyectados en la etapa de planificación del proyecto. Se requerirá que el director o el equipo de dirección refleje el impacto de la no disponibilidad de recursos humanos necesarios en el cronograma, presupuesto, riesgos, calidad y planes de capacitación del proyecto, así como en los demás propósitos para la dirección del mismo según resulte necesario.

El último punto consiste en dirigir al equipo del proyecto, que es el proceso en el que se da seguimiento al desempeño de los miembros del conjunto, proporciona retroalimentación, resuelve problemas y gestiona cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Guiar al equipo requiere una variedad de habilidades de gestión para fomentar el trabajo en conjunto e integrar los esfuerzos de los miembros del grupo, a fin de crear equipos de alto desempeño.

La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. A su vez, los directores del proyecto deben proponer a los miembros del equipo tareas estimulantes y recompensar el alto desempeño.