Ponce Talacón - “La matriz FODA”.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Fortaleza→fxs que la org realiza de manera correcta, habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos, y evidencia de su competencia. También recursos valiosos y capacidad competitiva de la org.

Debilidad→ factor que hace vulnerable a la org o simplemente una act que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Tanto fortalezas como debilidades son capacidades de las orgs.

Oportunidades→ aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables x la org, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Permiten moldear las estrategias de las orgs.

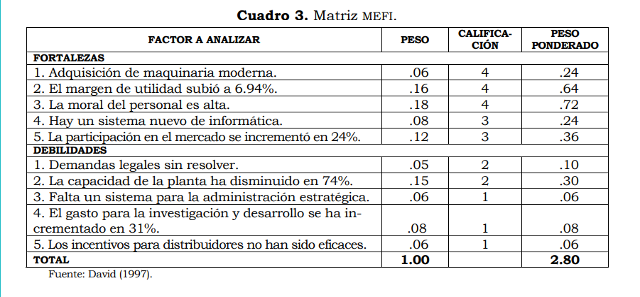
Amenazas→ suma de las fuerzas ambientales no controlables x la org, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias.

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

*Hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente: a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) has*ta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno.



Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) →Luego se puede hacer lo mismo con los factores externos (oportunidades y amenazas).

**Matriz de perfil competitivo (MPC):**

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta o rg a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.

2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.

3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.

4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.

6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Análisis estratégico mediante la matriz MAFE:

* Estrategias FO→ se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechas la ventaja de las oportunidades externas.
* Estrategias DO→ pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
* Estrategias FA→ aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
* Estrategias DA→ tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Orgs que luchan x la supervivencia.

Procedimiento para elaborar la matriz MAFE El procedimiento para elaborar una matriz MAFE incluye los siguientes pasos:

1) Integrar una lista de las oportunidades claves.

2) Integrar una lista de amenazas claves.

3) Integrar una lista de las fuerzas internas.

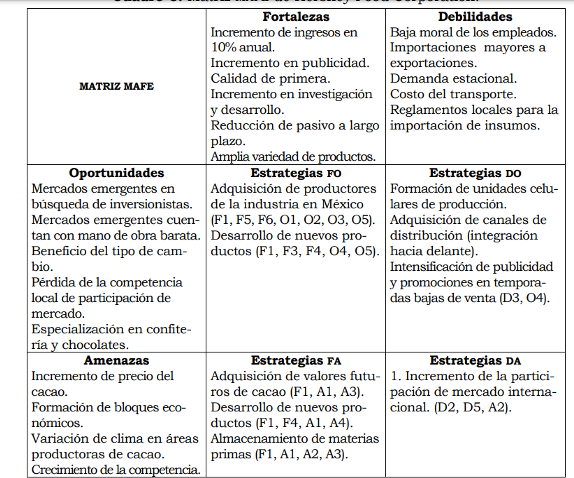
4) Integrar una lista de las debilidades internas.

5) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.

7) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada.

8) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.



**Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA):**

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

**Matriz del Boston Consulting Group (MBCG):**

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.

Schein - “Los problemas humanos en las orgs”.

La idea básica que subyace al concepto de org es la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua (debido a que las personas no pueden satisfacer todas sus necesidades x sí mismas).

Para que la coordinación tenga utilidad, algunos objetivos tienen que existir y alguien tiene que estar de acuerdo con ellos. X lo tanto, la 2da idea básica del concepto de org es la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades.

La 3era propiedad común a las orgs humanas es la división del trabajo. Los objetivos se pueden lograr + eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos los miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, ya que se puede entrenar a la gente.

Si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una fx integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. Entonces, la integración es el 4to y último concepto que se necesita para comprender la org.

La forma + típica de integración es la jerarquía de autoridad (algún sist selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes, guiando, limitando, controlando, informando y dirigiendo las actividades de cada una de las partes). Pero también pueden darse formas de autodisciplina. La idea esencial es la existencia de algún ppio de control que asegure la integración.

La coordinación se acaba cuando cada unidad decida actuar en interés propio e ignore las actividades de las demás unidades.

Entonces, una org es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y fxs, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

La org existe independientemente de quién esté en ella y puede subsistir aunque se releve a todos sus miembros y se los reemplace x otros. esto se debe a que la org está caracterizada fundamentalmente x roles y x un manual para su coordinación. La org misma solo cambia cuando se cambia el manual de roles y acts.

La org así definida sería una org formal. Existen también:

* Orgs sociales→ patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos.
* Org informal→ patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una org formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades (ej ir a almorzar con compa del trabajo).

3 dimensiones básicas de una org:

1. Dimensión jerárquica (organigrama).
2. Dimnesión funcional (muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar).
3. Dimensión de inclusión o centralidad (medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la org).

4 clases de orgs:

1. Las asociaciones de beneficio mutuo (aquellas que benefician ppalmente a los miembros de la org, sin diferencia de cargo o nivel jerárquico. Ej.: sindicatos, clubes).
2. Las entidades comerciales (aquellas que benefician ppalmente a dueñxs y gerentxs de las empresas. Ej.: tiendas, bancos, industrias).
3. Las orgs de servicio (aquellas que benefician ppalmente a sus clientes. Ej.: escuelas, hospitales).
4. Las orgs de bienestar común (aquellas que benefician al público en general. Ej.: ministerio de defensa, policía, bomberos, orgs de investigación).

La supervivencia de cada tipo de org depende esencialmente de su habilidad para continuar siéndole útil a sus ppales beneficiarios.

Etkin - “Lo proyectado y lo posible”.

En la realidad vemos orgs que se mantienen y crecen en el marco de un contexto incierto, cambiante, para el cual producen bienes o prestan servicios.

Las orgs aparecen realizando un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos de conjunto. En ese sentido, se dice que operan con una **racionalidad finalista**. Desde lo social, ellas tienen fxs que cumplir en su medio y lo hacen a través de sus propósitos.

Pero las orgs no se mantienen únicamente siendo eficaces y cumpliendo sus propósitos. Si funcionan, es xq tienen algún grado de viabilidad, es decir, posibilidad de satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí misma.

Los objetivos no son determinantes de la continuidad de una org xq el desempeño también responde a la necesidad de mantener las relaciones en el interior de la org.

Si una org tiene proyectos valiosos, deberá estar en condiciones de sobrevivir para poder llevarlos a la práctica. El desarrollo de su potencial humano también requiere un ambiente y condiciones dignas de trabajo. En un clima hostil o poco cooperativo, dicho potencial se pierde, no se concreta.

Viabilidad→ procesos que dan a las orgs permanencia en el tiempo.

Aunque no sea visible, es vital la capacidad de las orgs de mantener su cohesión interna y de producirse a sí mismas. La idea de organización implica que el sistema no está realizando esfuerzos transitorios o accidentales, sino que mantiene su capacidad de seguir haciendo.

El concepto de org se caracteriza x referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo.

Importan tanto los objetivos compartidos como las condiciones de existencia del sistema (sus límites, sus necesidades).

La org es un doble intento de darle autonomía a su sistema y también de permitir su adecuación a los cambios ambientales, sin perder identidad.

La org es un marco de referencia, un conjunto de expectativas compartidas. Los individuos y grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través de la interacción y el trabajo cotidiano. No todo es producto del dsñ previo. En la realidad aparecen procesos no programados que refuerzan y renuevan los esquemas (autoorganización).

Pero el sist no es sinónimo de armonía o cohesión xq también existen divergencias y oposiciones internas. Eso tiene que ver con los procesos de cambio, pero ocurre dentro de los límites que hacen viable a la org, xq la dinamizan, pero no la destruyen.

Para tratar con las diferencias y lo imprevisto, el sist viable dispone de procesos de autocontrol que se ponen en marcha para enfrentar realidades que lo desestabilizan. Hablamos de **autocontrol** xq su contenidos se van ajustando a las necesidades del sist.

Junto a ellos, también operan dispositivos preventivos que fijan límites.

El autocontrol hace que las operaciones se realicen de cierto modo y que se respeten ciertos límites (ej presupuesto). El problema de los controles es que cohesionan, pero también operan como un rechazo a los necesarios procesos de cambio.

En los sistemas viables hay procesos recurrentes referidos a la identidad, la cultura y la estructura. Estos procesos son:

1. **Los procesos identificatorios**, que mantienen las relaciones y los acuerdos básicos que sustentan la org (como los procesos que permiten la libre expresión de ideas y el respeto las minorías en la legislatura).
2. **Los procesos culturales** que comunican, enseñan y renuevan las ideas y los conocimientos compartidos (como las actividades de enseñanza y capacitación).
3. **Los procesos vinculados con el dsñ y la actualización de la estructura** para producir en forma eficaz bienes y servicios (como las tareas de especialización y coordinación en departamentos y unidades de negocios).

El sist requiere articular una diversidad de actores, fines e intereses, y en este marco los procesos de organización buscan hacer previsibles las actividades y disponer de criterios compartidos para las decisiones.

Los procesos de adaptación o estructurales refieren a las pautas de relación que se van ajustando con el tiempo, para que el conjunto pueda tratar con la variedad de demandas y las cambiantes presiones del medio externo.

La estructura trata con la variedad de demandas ambientales y los cambios no previstos, a los cuales el conjunto debe dar alguna rta, si es que desea sobrevivir o continuar operando en ese contexto.

Para que una org logre continuidad, estos procesos deben operar de manera efectiva y ser congruentes en lo interno. Pero entre ellos no siempre hay una relación complementaria, xq tiene sus propias lógicas y manejan recursos distintos. El desarrollo de los procesos tiene tiempos también diversos.

Las orgs viables no sólo están planificadas o programadas, sino que tienen la capacidad de generar estos procesos como efecto de sus actividades cotidianas. Son **recursivas** xq se reiteran en aquello que les da autonomía o las mantiene vivas, no sólo respiren en lo que las mantiene, sino también en aquello que les permite crecer.

Los procesos decisorios tienen que ver con los objetivos de producto y mercado, y también preservan a la org de los impactos externos o los intentos de dominación x parte de sus competidores.

La idea de **recursividad** significa que su propia producción la lleva a seguir fabricando y a generar los recursos que necesita. Lo recursivo no está garantizado, no es un elemento inevitable, sino que requiere ciertos ambientes y capacidades para cumplirse. Cuando el sist pierde esta cualidad, exige una fuerte programación y conducción. La recursividad demuestra que existe un proceso de **autoorganización**.

La org tiene una existencia que va + allá de sus integrantes. El **ciclo de vida** nos enseña que la org que sobrevive lo hace xq tiene la capacidad de reaccionar ante la crisis. Pero no necesita una intervención externa para hacerlo, xq ella pone en marcha sus propios procesos de estabilización que se disparan frente a las amenazas externas.

No es que la org viable tenga un saber oculto que saca a relucir ante lo imprevisto, sino que puesta en peligro, también está en condiciones de crear nuevas soluciones sin renunciar x ello a sus rasgos constitutivos.

Para que este ciclo estabilizador y de renovación creativa pueda cumplirse, deben darse ciertas condiciones:

* Flexibilidad en las relaciones y disposición a cambiar los esquemas mentales.
* La estructura debe disponer de fuerzas que evalúen su congruencia con las demandas ambientales.
* Los procesos de autoorganización deben combinarse con decisiones de política que movilicen al conjunto, que exhiban las oposiciones internas.

Llegado el momento de la renovación, deberá también renovarse el consenso o acuerdo básico que sostiene a la org. Habrá que evaluar el impacto o la resonancia de los nuevos procesos sobre la continuidad del conjunto.

En sus procesos recursivos, la org toma como referencia y reitera sus rasgos constitutivos. La recursividad es un proceso que refiere a la invariancia y no al cambio.

Hay otros procesos a través de los cuales ocurre el cambio, donde se resuelven las diferencias y oposiciones en la misma org. La continuidad no se logra solamente con la recurrencia en las decisiones.

La org también desarrolla procesos y enfrenta crisis que la llevan a reajustar o adaptar sus procedimientos y formas de hacer, que no es lo mismo que refundarse o renovarse.

Si bien se trata de rasgos duros, los fundamentos que sostienen y sirven de guía a una org no son inmutable, pero tampoco se dan cambios contínuos. La revisión de las relaciones constitutivas tiene su lógica y lleva su tiempo.

La capacidad de perdurar en un ambiente turbulento, lleno de presiones y exigencias, tiene 2 derivaciones básicas:

1. Una indeseable o destructiva, que consiste en la tendencia al cierre o el aislamiento, y que lleva a la org a tomar distancia de la realidad externa, cosa que es grave en la medida en que al mismo tiempo debe prestar servicios que la comunidad necesita.
2. Una positiva, que consiste en los procesos que conducen a mantener las convicciones o los valores de la org, cuando esas ideas también son aceptables en términos sociales.

Los rasgos constitutivos se consolidan y con el tiempo operan en el plano de lo acordado y lo implícito, no hace falta declararlos. Ellos se incorporan como un componente estable de la cultura organizacional. Sobre esa base se articulan los demás saberes. Perduran no sólo xq se enseñan y se transmiten, sino xq están sostenidos x relaciones de poder formales e informales.

En este sentido, los rasgos constitutivos no son sinónimo de la cultura o el conocimiento de la org.

El peso de los rasgos constitutivos se hace visible cuando uno de los grupos con poder resuelve ignorar estos supuestos básicos. Se plantea entonces una crisis.

Los cambios que tocan elementos constitutivos arrastran a la org.

La existencia de una org viable demuestra que ha logrado desarrollar ciertas capacidades, que no son transitorias o impensadas. El concepto de **viabilidad** refiere a que esa org logra existir como sist diferenciable en su entorno y crece, no x un éxito accidental, sino como resultado de ciertas capacidades y ppios.

El concepto “viable” también nos dice que ella tiene fundamentos (rasgos fundacionales) y que no está sujeta a la cambiante voluntad de sus directivos. Es el resultado del trabajo de individuos que se reconocen como partes integrantes de un proyecto, que comparten expectativas y realizan un esfuerzo conjunto y sostenido. No resuelven los hechos como sucesos aislados, sino que disponen de valores y creencias con los cuales entienden y procesan la realidad.

El secreto de las orgs viables es que han preservado casi religiosamente su ideología básica, con elasticidad en las prácticas, pero que no compromete los valores básicos. Esas orgs se preguntan continuamente cómo pueden mejorarse a sí mismas y no se pasan repitiendo modas o recetas de éxito.

El paso clave consiste en captar lo que auténticamente creen los integrantes, no lo que otras compañías fijan o prefieren.

La org viable lo es xq procesa la realidad (entiende lo que ocurre y toma decisiones) siguiendo ideas que la propia org genera.

La org es recursiva xq hay contenidos y formas de relación que se reiteran en sus diferentes niveles.

La reiteración de contenidos se refiere a la ideología, a los valores y ppios compartidos, que están presentes en la significación de las comunicaciones y los procesos decisorios. La reiteración de las formas de relación se refiere a los modelos y relaciones básicas del sist. Lo que hace la org en sus prácticas cotidianas es confirmar estos contenidos y formas de relación. En esta reiteración, la org se mantiene y también construye su identidad.

La recursividad implica asimismo que las decisiones de cada área están atravesadas x un núcleo de valores comunes.

El concepto de viabilidad refiere a la posibilidad de autocontrol, de generar desde dentro las medidas correctivas de los comportamientos para enfrentar una realidad cambiante.

Landolfi - “8 estilos esenciales del liderazgo organizacional”.

Características que hacen a un líder:

* **Personalidad:**

Sienten gran entusiasmo y pasión por lo que hacen. Por eso, se dedican completamente a su tarea. Se conocen bien a sí mismos, por lo que son plenamente conscientes de sus fortalezas y debilidades. Esto los convierte en personas íntegras que sólo prometen lo que saben que podrán llevar a cabo. Son carismáticos: poseen sentido del humor, aprecian a los demás y sienten respeto y compasión por ellos. Son capaces de innovar, de incursionar por senderos donde nadie había caminado antes.

* **Mente:**

Tienen gran capacidad de análisis y un criterio altamente perceptivo. Son muy creativos. Saben muy bien lo que quieren, porque tienen una visión hacia la que se dirigen más allá de fracasos y obstáculos en el camino, por lo que tomarán todos los riesgos que sean necesarios, calculadamente. Son insaciables en el saber, porque siempre tienen curiosidad por aprender algo nuevo, y se familiarizarán con todo lo que necesiten saber para lograr lo que quieren.

* **Logros:**

Su audacia y empeño hacen que tengan un alto rendimiento y a su vez influyan en el de los demás. Se proponen un objetivo y lo consiguen.

**Liderazgo organizacional:**

Si hay una constante en el mundo empresarial de hoy, es el cambio. Es x eso que lxs líderes organizacionales en la actualidad deban ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a lo nuevo e inesperado que pueda surgir.

X lo tanto, unx líder organizacional es aquellx que tiene la capacidad para orientar el camino a seguir, estimulando y potenciando al máximo cada una de las áreas de la organización, con el objetivo de lograr, por medio de la creatividad y la innovación, las metas que satisfagan las necesidades de la empresa.

Cada vez más, el concepto de liderazgo organizacional está ligado a la habilidad interpersonal, a la capacidad de guiar e influir sobre las personas, potenciando aptitudes de los empleados.

Lo importante es lograr un bien mayor, mediante la capacidad de influir sobre los demás, empoderando y potenciando a las personas.

Teóricos del liderazgo organizacional como Lewin, Maslow y Likert se refirieron a la importancia de que el líder aprendiera a hacer uso de las capacidades del personal para lograr el éxito. Para ello, destacaron la comunicación y el buen ambiente de trabajo así como una adecuada resolución de conflictos.

En los ’50 y ’60, un líder ya no se define por lo que es, sino por lo que hace. Al flexibilizarse este concepto, se entiende que las conductas de liderazgo se pueden aprender.

En los ‘70 se propone que no hay una sola forma ideal de liderar una organización: el estilo depende de cada situación (teoría de la situación o contingencia).

En la actualidad, se destaca la participación de las personas como componente fundamental, pero las teorías tienen un enfoque más integral. Mayormente, se habla de la teoría del líder transformador, con el foco en el líder como agente de cambio y motivación de su equipo. Una persona puede decidir convertirse en un líder, aprendiendo habilidades de liderazgo. El cambio de paradigma también pone el ojo en los grupos líderes y no sólo en los individuos que lideran. Cada individuo puede contribuir al logro de metas colectivas: se incorpora entonces la idea de de liderazgo participativo, donde el líder no es una sola persona sino que se trata de un liderazgo grupal, basado en la idea de que todos los empleados pueden contribuir a lograr los objetivos de la empresa. Y también se habla de liderazgo emocional, basado en los fundamentos de la inteligencia emocional.

Hay distintos tipos de liderazgo, pero igual una misma persona puede ser una combinación de distintos tipos, o puede cambiar de tipo según el momento en el que se encuentra la org, el país o el mundo.

**Tipos/modelos de liderazgo:**

**Liderazgo autocrático (o autoritario):**

* Tiene poder absoluto sobre sus trabajadorxs y equipos, quienes nunca participan ni discuten, ya que las directivas son dadas sólo por lx líder, que toma todas las decisiones. Es un liderazgo unidireccional: unx jefx da órdenes, lxs subordinadxs las acatan. No delega responsabilidades, ya que no delega poder: sólo lx líder lo ostenta sobre todo y sobre todxs.
* Concentra toda la información. No la comparte con su personal, y eso aumenta su poder.
* Fija los objetivos a cumplir. El personal no tiene oportunidad de hacer sugerencias, aunque estas sean para el bien del equipo o de la empresa.
* Administra premios y castigos, generalmente económicos, ya que cree que el salario es la única motivación de los empleados. Para ello, debe tener poder y control sobre las recompensas que puede ofrecer la compañía.
* Personalidad de unx líder autocráticx: dominante, exigente y perfeccionista, restrictivx, firme, desconfiadx, controladorx.
* Ventajas de un liderazgo autocrático:
* Alto grado de eficiencia. Funciona bien si lx líder es competente.
* Se logran resultados a corto plazo.
* Efectivo en situaciones críticas en que las decisiones deben ser rápidas, así como también en el caso de tareas sin calificación, xq las ventajas del control superan las desventajas.
* Estricto control y supervisión de lxs empleados, con lo que se evitan demoras en las tareas y no se corre el riesgo de que lxs empleados estén sin realizar sus tareas designadas.
* El control sobre el proceso es total y además todo pasa x la misma persona, lx jefe, que sabe todo lo que está sucediendo en las distintas áreas en todo momento.
* Desventajas:
* Altos niveles de estrés, frustración y miedo en lxs empleados. X falta de motivación, puede aumentar el nivel de ausentismo y la rotación de personal.
* No hay comunicación con lxs empleadxs. Esta sólo se da cuando las cosas salen mal. Lx líder convoca para señalar errores, no para felicitar x los buenos resultados.
* Participación nula de lxs subordinadxs.

**Liderazgo democrático o participativo:**

* Escucha a todxs y valora las opiniones que recibe.
* No lo controla todo: delega tarea en subordinadas, en quienes confía y comparte info, con lo que empodera a sus empleados.
* Estimula la participación y el diálogo.
* Brinda ayuda.
* Tiene en cuenta el bien de todxs.
* Ventajas:
* Existe una buena relación interpersonal en el grupo y también con lx líder.
* Lxs subordinadas poseen iniciativa propia y excelente predisposición.
* En lugar de competencia desleal, se genera un deseo de apoyo mutuo para cumplir con objetivos que serán comunes.
* Si bien importa lograr los objetivos, es + importante el desarrollo del equipo de trabajo.
* Desventajas:
* Al no decidir ni controlar todo una sola persona, y también debido al tiempo dedicado al diálogo e intercambio de opiniones, pueden demorarse los procesos y las tomas de decisiones.
* Satisfacer los deseos de todxs puede resultar una ardua tarea.
* Se necesita unx líder asertivx y colaboradorx que sepa estimular la empatía y el apoyo mutuo, y si no se cuenta con esas cualidades, puede resultar arriesgado.

**Liderazgo liberal o laissez faire:**

* Existe una total libertad de lxs subordinadas en cuanto a las decisiones. Lx líder, x decisión propia o incapacidad, no ejerce el control, no es responsable de la act del grupo y deja que actúen según su voluntad. Al contrario de otros tipo de liderazgo, aquí lx líder es pasivx y son lxs empleados quienes ejercen un rol + activo.
* Características de lx líder liberal o laissez faire:
* No tiene el poder, sino que lo delega en manos del grupo.
* Su actitud es pasiva, su opinión es neutra. Es decir que si falta, no se nota y la empresa puede seguir funcionando con normalidad.
* Tiene poca o ninguna influencia en el logro de objetivos de la empresa.
* No juega un papel protagónico y no influye tampoco en el clima laboral.
* No juzga los aportes de lxs empleados, son ellxs quienes tienen el poder de decisión.
* Ventajas:
* El hecho de que lx líder no controle todo ni lo haga todo, significa que, sin dudas, se delegarán las tareas con total confianza.
* Lxs empleados no se sentirán presionadxs y trabajarán con libertad.
* No importa si no viene lx jefx un día, o si tiene que viajar x un período prolongado, la act seguirá en la empresa con total normalidad.
* Funciona muy bien cuando lxs trabajadorxs son gente con la experiencia, los conocimientos y las habilidades necesarios, xq requieren de poca o ninguna conducción.
* Desventajas:
* Detectar y tratar de resolver conflictos puede resultar + complicado.
* Puede experimentarse una sensación de acefalía o anarquía.
* X lo general, cada unx hace lo suyo y no se trabaja en equipo xq hay falta de coordinación general superior.
* Es + difícil mantenerse en un camino que conduzca a objetivos comunes x haber mayor individualidad y tal vez escasa información.
* En el caso de que lxs empleados no tengan la suficiente capacidad y experiencia, puede dificultarse el normal funcionamiento de la empresa, xq carecerán de unx guía que estimule y conduzca hacia una meta común.
* Al dejarse todo el poder en manos de lxs trabajadorxs, no puede verse la evolución de todo el proceso ni corregir errores sobre la marcha de ser necesario.

**Liderazgo burocrático:**

* Basa toda su autoridad en el seguimiento estricto de las normas de la empresa. Cuando se trata de una empresa con altos riesgos de seguridad (construcción, sustancias químicas, por ejemplo) o cuando están en juego grandes sumas de dinero, es un modelo de liderazgo muy apropiado. Tiene puntos de contacto con el liderazgo autocrático, ya que prioriza la eficiencia y el seguimiento riguroso de la política de la empresa, lo que puede crear un ambiente de trabajo rígido: lx líder ordena y lxs subordinadxs deben obedecer.
* Características del liderazgo burocrático:
* Existe una falta de conexión entre lx lider y lxs subordinadxs.
* Lo ppal para lx líder es el acatamiento de las normas empresariales.
* Lx líder es elegidx x su capacidad y experiencia.
* Ventajas:
* Si se trata de una empresa a cargo de sustancias tóxicas u otro tipo de productos o actividades riesgosos, o si deben manejar mucho dinero, es un modelo de liderazgo muy apropiado.
* Es eficiente.
* Los resultados suelen ser muy positivos.
* Desventajas:
* El alto nivel de control puede causar estrés o desmotivación en lxs empleados.
* Seguimiento estricto al pie de la letra de las normas, que no ofrece espacio para la innovación o creatividad, x lo que la resistencia al cambio es total.
* Escaso o nulo intercambio social.
* Falta de comunicación entre líder y empleadxs.
* Despersonalización de lxs subordinadas, sujetos a una jerarquía inamovible.

**Liderazgo carismático:**

* Es unx líder que nace, no se hace, aunque, x supuesto, siempre se puede aprender un poco más. Su personalidad, más que su accionar, lx hace atractivx y dignx de seguimiento.
* Quien ejerce este tipo de liderazgo tiene una capacidad espontánea para motivar y entusiasmar a sus subordinadxs, que lx siguen con admiración. Este modelo de liderazgo puede conseguir excelentes resultados y también lograr innovar, pues tanto lx líder como lxs empleadxs se esfuerzan al máximo. Lx líder tiene una visión y consigue conducir a lxs subordinadxs en esa dirección.
* Características del liderazgo carismático:
* Tiene poder de convicción.
* Si así lo desea, puede cambiar valores, creencias y actitudes en la empresa.
* Sabe asumir riesgos.
* Se dedica x completo a la empresa y logra que lxs demás lo hagan también.
* Es positiva, entusiasta, motivadorx.
* Tiene curiosidad que lx lleva a estar siempre buscando algo + allá.
* Despierta admiración y confianza.
* Puede innovar y superar a otrxs que han llegado lejos, yendo un poco + allá.
* Desventajas:
* Es lx protagonista excluyente, x lo que la figura de lxs subordinadas se desdibuja. Puede opacar al resto, y hasta desestabilizar a la empresa si se va.
* X la admiración que provoca, es posible que se lx halague en demasía x sus logros o se pasen x alto sus errores.

**Liderazgo orientado a las personas:**

* Lo central no son las tareas: la prioridad es la formación de equipos de tareas, teniendo en cuenta las diferentes personalidades y capacidades y el modo de agruparlas de la forma más eficaz. Tiene elementos del estilo participativo, ya que el equipo tiene poder. El líder estimula la creatividad y ofrece su apoyo.
* De los tres estilos mencionados al principio de esta lista como los más exitosos, sólo uno de ellos no respondería a su vez a este modelo, y ese es el estilo autocrático. Porque tanto en el democrático como en el liberal los empleados son centrales, ya que tienen poder, ya sea porque se les asignó o debieron tomarlo por acefalía, por lo que ejercen una influencia y toman decisiones.
* Características del liderazgo orientado a las personas:
* Considera 1ero a las personas, luego a las tareas.
* Escucha ideas, da apoyo emocional, es totalmente accesible: la comunicación está siempre abierta, la retroalimentación es constante.
* Cuenta con la satisfacción y compromiso de lxs subordinadxs.
* Ventajas:
* Empodera a lx subordinadx. Este poder resulta una gran motivación y fuente de energía para lxs empleados, pues tienen poder de decisión.
* Satisfacción de lxs empleados.
* Se trabaja con eficiencia.
* Lx líder está antentx a las sugerencias de mejora que proponen lxs empleadxs.
* Hay diálogo y retroalimentación entre liderazgo y empleadxs, x lo que se mejoran los resultados.
* Desventajas:
* Lxs empleadxs pueden llegar a sentirse abrumadxs x la cantidad de decisiones importantes que deben tomar.
* Necesitan de un liderazgo firme y coherente para tener una guía de gestión.

**Liderazgo orientado a la tarea:**

* Para este tipo de líder, la tarea será lo primordial: es decir, los objetivos de la organización, y las personas interesarán en función a cómo puedan ejecutar las tareas para cumplir con los objetivos de la empresa. La meta será la tarea concluida y esta presión puede hacer que un líder se vuelva un tanto autoritario. No piensa en el bienestar del equipo ni en cómo retener a los empleados, ya que el foco estará puesto en la planificación, en el control del desempeño y en el cumplimiento de las tareas.
* Características:
* Planifica las operaciones a realizar.
* Asigna roles y deja en claro cómo debe ser el desempeño para obtener el resultado esperado.
* Controla el desempeño.
* Resuelve problemas que obstaculicen la consecución de metas.
* Ventajas:
* El foco está en las tareas a realizar y en la obtención de resultados positivos para la empresa, x lo que puede llegar a ser altamente eficaz a corto plazo.
* Lx líder es lógicx, analíticx y sabe bien qué pasos tomar para lograr los resultados que quiere.
* Puede delegar el trabajo ya que comprende que una tarea grande puede dividirse en pequeñas tareas, realizadas x varias personas, aunque no importe la relación entre ellas.
* Puede derivar en situaciones en que hay que tomar decisiones urgentes y correctas. Aquí lo importante es la tarea que resulte de la decisión.
* Desventajas:
* Deja de lado el bienestar de las personas, x lo que a largo plazo puede generar insatisfacción laboral.
* Existe una distancia social y emocional entre lx líder y subordinadxs.

**Liderazgo natural:**

* En este caso, no necesariamente estamos hablando de un jefe. Este es el tipo de liderazgo que se da naturalmente y que no siempre coincide con un puesto de liderazgo. Sin embargo, se trata de una persona que motiva a los demás y los conduce en la dirección que desea. Goza de cualidades innatas para liderar un grupo. No es un liderazgo impuesto desde afuera, sino uno que se da por la propia convicción y por el seguimiento de los demás.
* Características:
* Tiene cualidades innatas para ejercer su papel de líder y lo hace x voluntad propia.
* Inspira confianza, enseña, motiva, produce admiración. Su actitud positiva mejora su rendimiento y el de lxs demás.
* Ventajas:
* Es el liderazgo + eficaz, pues su gran habilidad es la motivación que, además transmite a lxs otrxs.
* Lidera naturalmente y se destaca en el grupo, + allá de que se lo reconozca o no oficialmente.
* Es una forma democrática de liderazgo, pues en él participa todo el grupo.
* Desventajas:
* Puede no tener “poder” real x no tener jerarquía ni ser reconocidx como líder.
* Puede perder su condición ante otrxs líderes que sí son reconocidxs formalmente,

Otras formas de encuadrar diferentes modelos de liderazgo:

* LIDERAZGO TRANSACCIONAL:

Se basa estrictamente en un intercambio: servicios por salario y (en algunos casos) otros beneficios. El líder facilita los recursos para que su equipo logre los objetivos que ha fijado, punto esencial en el tipo de liderazgo transaccional.

* LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

Los líderes transformacionales son los considerados verdaderos líderes por su poder de motivación e inspiración permanente. Es un tipo de liderazgo muy valorado en la actualidad que, como indica su nombre, busca transformar, innovar, motivar a las personas y al mismo tiempo desarrollar la empresa. Se cree que el factor más importante para ejercer el liderazgo transformacional es el carisma, también llamado “influencia idealizada”. Se trata de la capacidad que tiene un líder para transmitir una visión y conseguir el apoyo de los subordinados que confían en su inspiración y deciden seguirlo.

Otro factor importante es la inspiración o motivación inspiracional, es decir, la capacidad de motivar a sus seguidores, creando en ellos un entusiasmo por el trabajo y la confianza para concretar la tarea. Su personalidad inspiradora y su propia creatividad refuerza en sus subordinados la forma de pensar innovadora, despierta la imaginación y estimula la resolución efectiva de problemas. Para ello, el líder atiende a las necesidades de su equipo pero también presta atención a cada miembro de manera individual, delega tareas en ellos y les brinda información, con lo que aumenta la confianza de cada uno.

Para simplificar los distintos liderazgos, se puede hacer una lista de 5 tipos básicos:

* **Autoritario: da órdenes, manda.** El líder es el encargado de identificar el problema o la tarea a realizar, considerar las opciones, elegir una y decirles a los demás lo que deben hacer. No se tendrá en cuenta la participación del equipo.
* **Político: vende, seduce, convence.** Aquí también el líder toma decisiones solo. Pero en este caso existe un intento de persuasión para que el equipo acepte sus decisiones. Trata de explicarles a los empleados los modos en que se beneficiarán de los resultados finales.
* **Evaluador: prueba**. El líder sugiere una solución, pide opiniones, aunque finalmente sea quien toma la decisión.
* **Participativo: consulta, apoya.** El líder es permeable a la influencia de los subordinados. Se pide “lluvia de ideas”, es decir, se invita al grupo a expresar sus opiniones y sugerir nuevas ideas. Igualmente, el líder sigue siendo quien al final toma la decisión que más lo convence.
* **Libre iniciativa: une, empodera.** El líder aquí es uno más. puede que termine tomando una decisión sugerida por el grupo.

Los dos primeros están centrados en el comportamiento del líder. La decisión depende de intereses, experiencia y motivaciones del líder, mientras que los otros tres tienen más en cuenta al equipo y por ende, sus intereses, experiencia y motivaciones, lo que amplía muchísimo el espectro.

**¿Cómo saber qué tipo de liderazgo ejercer?**

Dependerá de:

* La situación.
* Las necesidades del grupo.
* Las preferencias del líder.

Bleger - “Psicohigiene y psicología institucional”.

Bleger define la psicología de las instituciones como el estudio de los factores psicológicos que se hallan en juego en la institución x el mero hecho de que en ella participan seres humanos y x el hecho de la mediación imprescindible del ser humano para que dichas instituciones existan.

Cada ind tiene comprometida su personalidad en las instituciones sociales y se conduce con respecto a las mismas en calidad de precipitados de relaciones humanas y en calidad de depositarias de partes de su propia personalidad.

El ser humano encuentra en las distintas instituciones un soporte y un apoyo, un elemento de seguridad, de identidad y de inserción social o pertenencia.

Desde el pto de vista psicológico, la institución forma parte de su personalidad y la medida en que ello ocurre, tanto como la forma en que ello se da, configuran distintos significados y valores de la institución para los distintos individuos o grupos que a ella pertenecen.

Cuanto + integrada la personalidad, menos depende del soporte que le presta una institución dada. Cuanto + inmadura, + dependiente es la relación con la institución y + difícil será todo cambio de la misma o separación de esta.

De esta manera, toda institución no es sólo un instrumento de org, regulación y control social, sino que al mismo tiempo es un instrumento de regulación y de equilibrio de la personalidad.

Si bien la institución tiene una existencia propia, externa e independiente de los seres humanos individualmente considerados, su funcionamiento se halla reglado no sólo x las leyes objetivas de su propia realidad social, sino también x lo que los seres humanos proyectan en ella (x las leyes de la dinámica de la personalidad).

Uno de los 1eros problemas que aparecen en este sentido es que la institución puede verse enormemente limitada en su capacidad de ofrecer seguridad, gratificación, posibilidades de reparación y desarrollo eficiente de la personalidad.

Esta limitación puede tornarse en una verdadera fuente de empobrecimiento y estereotipia del ser humano, ya que están actuando en la institución las ansiedades psicóticas de los seres humanos o la institución se ha convertido predominantemente en un sist externo de control de estas mismas ansiedades.

El objetivo básico de la psi institucional será que la tarea que se realiza en una institución sirva de medio para el enriquecimiento y desarrollo de la personalidad.

Un cambio institucional no puede lograr un salto de la estructura psicológica de los seres humanos. Y, x otra parte, un cambio institucional radical sólo puede darse con una cierta cc previa, es decir, con un cierto cambio previo de la estructura psicológica.

Toda institución es el medio x el cual los seres humanos se pueden enriquecer o empobrecer y vaciarse como seres humanos.

Adaptación = sometimiento a la alienación y sometimiento a la estereotipia institucional. Se exige al ind su máxima homogeneización.

Integración = el ind se inserta con un rol en un medio heterogéneo que funciona de manera unitaria.

3 tipos de instituciones:

1. Las que se manejan como grupos primarios.
2. Las que lo hacen como grupos formalizados o estereotipados.
3. Las que operan como grupo secundario sin caer en la estereotipia.

En el primer caso, la dirección de la tarea consiste en transformar los grupos primarios en secundarios.

En el 2do caso, la tarea consiste en elaborar y sobrepasar la rigidez que encubre en realidad una estructura de grupo primario fuertemente reprimida, formalizada reactivamente.

En el grupo primario existe una fuerte ambigüedad de roles y status dentro de la institución.

En el grupo estereotipado, esta ambigüedad tiende a ser “resuelta” o compensada con una fuerte formalización (como formación reactiva), lo cual lleva implícitamente a intensas segmentaciones e incomunicaciones.

El grupo 1ario es un grupo en el cual predominan las identificaciones proyectivas masivas (participación), un déficit en la diferenciación e identidad de sus miembros, su molde es el del grupo familiar que se continúa en la institución como un grupo de pertenencia fuerte, pero como un grupo de tarea muy débil, que se ve constantemente comprometido x situaciones conflictivas fuertemente emocionales.

Las personas necesitan tanto de grupos primarios como de grupos secundarios.

Ej de grupo 1ario→ la familia. En ella hay una fuerte depositación y gratificación de la personalidad sincrética.

El nivel + maduro de la personalidad requiere instituciones y grupos donde el mismo pueda ponerse en juego, consolidarse y enriquecerse.

El grado de disociación y contradicción entre estas 2 estructuras de la personalidad puede ser muy notable, y marca el grado de normalidad y de plasticidad de cada ind.

El déficit de info y de relaciones interpersonales favorece la regresión a grupos de estructura 1aria y, x lo tanto, también regresión a la personalidad sincrética.