



**MUST**  
**UNIVERSITY**  
FLORIDA - USA

INTRODUCCION TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - MGT121- 2.5

# ABORDAJES PARA EL LIDERAZGO

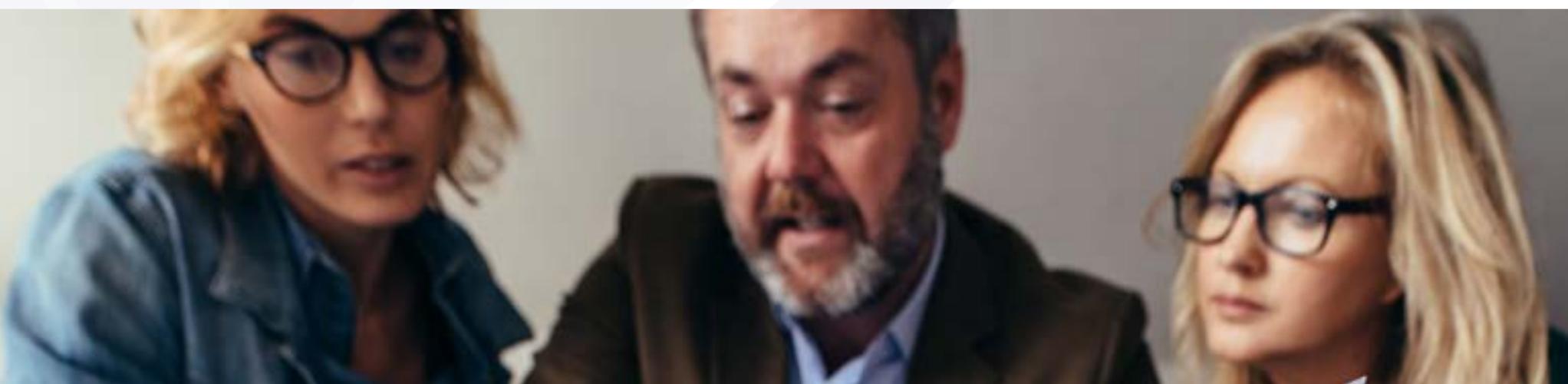


## **ABORDAJES PARA EL LIDERAZGO**

Contenido organizado por **Adauto Damásio** en 2018 del libro **Organizational Behavior**, publicado en 2015 por **Stephen J Perkins, Raisa Arvinen-Muondo**.

### **Objetivos de Aprendizaje**

- Entender por qué son necesarios nuevos abordajes para el liderazgo.





## **Liderazgo para el conocimiento y trabajo basado en servicios**

En las organizaciones tradicionales hay un creciente reconocimiento de que son necesarias nuevas formas de gestión y liderazgo que sean más adecuadas a las exigencias de un servicio complejo y de rápido cambio y economía basada en el conocimiento.

En tal economía, las personas son la fuente de producción y, con el auxilio de las tecnologías del conocimiento, el conocimiento es una herramienta para producir beneficios económicos, así como la creación de empleo. Como la fuerza de trabajo se vuelve cada vez más diversificada y de varias generaciones, el desafío para los líderes es implicar a los funcionarios de forma que hagan un esfuerzo espontáneamente.

## **Liderazgo y práctica ética**

Actualmente, la ética empresarial y la reputación de algunos líderes empresariales fueron colocadas bajo el centro de las atenciones.

En las publicaciones de gestión hay crecientes llamamientos para prácticas empresariales y de gestión más sustentables y éticas, para una mayor transparencia y responsabilidad en la cima de las jerarquías y para prácticas de recompensa más equitativas.

## Formas más progresistas de gestión

Algunos estudiosos críticos también están argumentando en favor de formas más progresistas de gestión para permitir el perfeccionamiento de los propósitos comunes y ganancias mutuos entre empleador y empleado.

El argumento es el de que, probablemente, producirán organizaciones más sustentables y eficaces, una vez que se concentrarán tanto en los resultados como en los medios para alcanzarlos, reformulando la relación de empleo según principios más equitativos.

## Teorías de liderazgo auténtico

En la primera década del siglo XXI, una teoría sobre liderazgo se concentraba en la autenticidad (o sea, honestidad e integridad) de los líderes. De cierta forma, este abordaje refleja desarrollos en los modelos de liderazgos “heroicos” convencionales.

Formas y estilos de liderazgo son descritos como “auténticos”, “morales”, “adultos”, “diferenciados” e “pro sociales”. Se argumenta que el liderazgo exige la expresión de un yo auténtico. Las personas quieren ser lideradas por alguien real y asocian autenticidad a la sinceridad, honestidad e integridad.

## Construcción de confianza y colaboración

Un abordaje emergente para el liderazgo enfatiza la colaboración, confianza, empatía y el uso ético del poder. Esto comenzó con el concepto de Greenleaf de “liderazgo servidor”. Tal forma de liderazgo se describe como la más adecuada para organizaciones basadas en el conocimiento que operan actualmente cuando la reputación de una empresa puede ser su mayor activo o su carcañal de Aquiles.



## En Resumen

En este tema, vimos que en las organizaciones tradicionales hay un creciente reconocimiento de que son necesarias nuevas formas de gestión y liderazgo que sean más adecuadas a las exigencias de un servicio complejo y de rápido cambio y economía basada en el conocimiento.



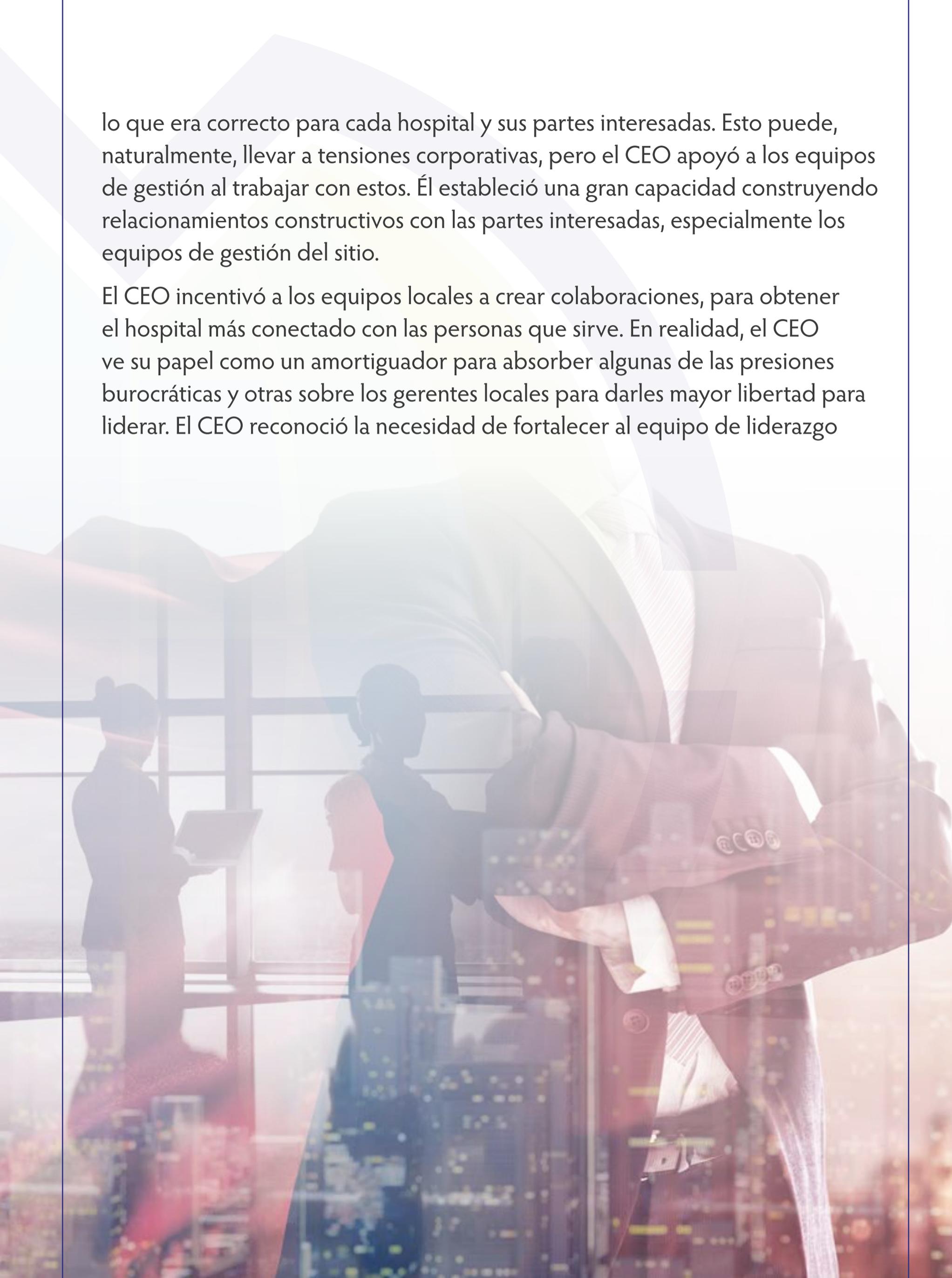
## Estudio de Caso

El NHS (National Health Service: Servicio Nacional de Salud) del Reino Unido ha sido objeto de un cambio considerable en los últimos años. Muchos de estos cambios implicaron iniciativas políticas para “modernizar” su gestión y someterla a las disciplinas de mercado. Las Foundation Trusts (fundaciones del Servicio Nacional de Salud en Inglaterra) poseen un nivel relativamente elevado de autonomía de gestión, así como un grado de independencia del control financiero. Una vez que el estatuto de esas fundaciones solo es concedido a organizaciones “exitosas”, la presión es para mejorar los patrones y el desempeño contra objetivos y resultados nacionales, aumentando la escala y el ámbito de la organización al asumir otras instituciones. FT1 es una gran fundación del NHS que estaba en el camino de la adquisición. Los directores y colaboradores de negocios de RH de la FT1 tienen experiencia en gerenciar la integración y la FT1 desarrolló la reputación de ser capaz de convertir lo que son considerados por instituciones consideradas “fallas” en órganos más exitosos, una vez que fueron incorporados. La organización “A”, por ejemplo, (una de las adquisiciones de la FT1) había sido previamente juzgada por no cumplir las medidas del NHS.

Sobre las admisiones y reducciones de tasas de infección por MRSA (una bacteria), se consideró que la organización tenía “problemas culturales”. FT1 adquirió la organización “A” y embarcó en un programa estructurado de integración. La capacidad de gestión, los objetivos de desempeño nacionales y las cuestiones culturales se revelaron desafíos difíciles de enfrentar y el desempeño general de la FT1 sufrió como resultado. FT1 había tomado un abordaje de integración total a la organización “A” y la estructura de la organización no reconocía las necesidades de los locales. En tiempos de dificultad, la FT1 adoptó un estilo de liderazgo más controlador para enfrentar el desempeño. La FT1 reconoció que la organización “A” necesitaba un mejor liderazgo local para implicar a las comunidades locales y el personal. Esto precisaba ser equilibrado contra la exigencia de eficiencias corporativas al entrar en una era de austeridad. ¿Cómo esto aconteció? Un factor significativo fue el desarrollo de un nuevo abordaje para el liderazgo. El nuevo CEO de la FT1 quería tanto una estrategia corporativa coherente como también hacer

lo que era correcto para cada hospital y sus partes interesadas. Esto puede, naturalmente, llevar a tensiones corporativas, pero el CEO apoyó a los equipos de gestión al trabajar con estos. Él estableció una gran capacidad construyendo relacionamientos constructivos con las partes interesadas, especialmente los equipos de gestión del sitio.

El CEO incentivó a los equipos locales a crear colaboraciones, para obtener el hospital más conectado con las personas que sirve. En realidad, el CEO ve su papel como un amortiguador para absorber algunas de las presiones burocráticas y otras sobre los gerentes locales para darles mayor libertad para liderar. El CEO reconoció la necesidad de fortalecer al equipo de liderazgo



local en la organización "A" y desarrollar un nuevo abordaje para responder a las necesidades de la comunidad local. Durante los tres primeros meses de su nuevo trabajo, el CEO se hizo visible en las organizaciones A y FT1 al "volver al suelo" e incentivar a cualquier persona en la fuerza de trabajo, a cualquier nivel que quisiera, a venir a verlo. Él también se reunió con colegas externos. Para la fuerza de trabajo el CEO se mostró genuino y él demostró la necesidad de un abordaje envolvente de liderazgo y cultura. Para los directores, como parte de la gerencia en fundaciones de este tipo, el ritmo general de actividad aumentó y se volvió más concentrado. Ellos se quedaron satisfechos por recibir apoyo de miembros del equipo de desarrollo de la organización de la FT1, que suministraron un feedback de 360°, entrenamiento y programas estructurados como "de vuelta al suelo". El enfoque estaba en la construcción de trabajo colegiado entre los directores y, en seguida, en la capacitación de los directores de construcción para liderar y volverse campeones del cambio.

Los directores y gerentes seniors también fueron capaces de acceder otras formas de desarrollo de liderazgo que los ayudó a ver los beneficios de ser parte de un todo mayor y entender mejor su papel en la entrega de una agenda nacional y en la construcción de capacidad. Las investigaciones de implicación de los funcionarios sugieren que, aunque la mayoría de los funcionarios continuase dispuesta a "ir más lejos", sus puntuaciones globales de compromiso durante el período de adquisición fueron menores en años anteriores. El CEO reconoció las presiones que las personas estaban enfrentando en sus lugares frecuentes. Al mismo tiempo, él les dejó saber a las personas que tendrían que trabajar de forma diferente para que la FT1 pudiera continuar entregando su propósito a sus stakeholders. La implicación del personal está mejorando y los planes continúan desarrollando una cultura de liderazgo inclusivo y envolvente. La FT1 adquirió recientemente una organización de servicios comunitarios y colocó en práctica las lecciones aprendidas con la adquisición de la organización "A". El liderazgo local y la implicación del personal han sido fundamentales y tuvieron un impacto positivo en el éxito de la última adquisición.

## Reflexione

- ¿Cómo evalúa el papel desempeñado por el papel del CEO en la conducción de esta integración?
- ¿Qué tipo de liderazgo demuestra este estudio de caso?
- ¿Qué ve como los desafíos de liderazgo fundamentales de este estudio de caso? ¿Cómo podría resolverlos?
- ¿Qué considera que son los puntos fuertes y limitaciones de los abordajes tomados para reforzar el liderazgo en la FT1 y la organización A?



**Para Terminar**



**ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR**

**UNIDAD 2 - TEMA 5**



## Referências Bibliográficas

1. ArvinenMuondo, R. and Perkins S. (2015) **Organizational Behavior**. Kogan Page.
  2. Barling, J., & Cooper, C.L. (2008). **The Sage Handbook of Organizational Behavior** (Vol. 1: Micro Approaches) . UK: Sage Public
  3. CHIAVENATO, (2014). **I Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson.
  4. \_\_\_\_\_(2010). **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro.
  5. Ferreira, J.M.C., Neves, J., e Caetano, A. (Coord.) (2011). **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: Escolar Editora.
  6. Griffin, R. W. e Moorhead, G. (2013). **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. South-Western Pub
- 

# ACTIVIDADES

## 1. Señale la alternativa que contenga un motivo válido para que algunos teóricos afirmen que es necesario pensar en nuevas formas de gestión en el siglo XXI.

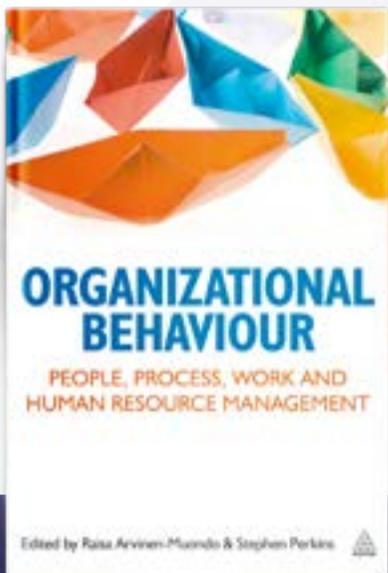
- a) La economía actual está cada vez más competitiva.
- b) La economía contemporánea está cada vez más basa en el conocimiento.
- c) La lucha por mercados hace con que sus agentes se vuelvan cada vez más agresivos.
- d) Cuando las naciones buscan la hegemonía mundial, nuevas formas de gestión de negocios surgen.

## **2. Algunos teóricos proponen formas progresistas de gestión, en función del siguiente objetivo:**

- a) Permitir mayor acumulación de capitales, que es el fundamento del actual estadio del capitalismo.
- b) Adecuar la fuerza de trabajo alienada a nuevos patrones de ejercicio de las profesiones.
- c) Permitir el perfeccionamiento de los procesos de trabajo, teniendo como objetivo la implantación del toyotismo industrial en todos los departamentos.
- d) Permitir el perfeccionamiento de los propósitos comunes y ganancias mutuos entre empleador y empleado.

## **3. Entre las varias cuestiones que justifican formas progresistas de gestión, debemos citar:**

- a) La necesidad de alcanzar resultados, aunque para tal, los gestores olviden sus vidas particulares.
- b) La búsqueda por el conocimiento como forma de mejoría en las condiciones de inversión de capital.
- c) La necesidad de patrones éticos en el ejercicio del poder.
- d) La búsqueda por la calidad por encima de cualquier otro parámetro moral.



**Puede acceder al libro base para este tema en la Biblioteca Lirn:**

**Computer Science Teacher: Insight into the Computing Classroom**

Beverly Clarke

BCS © 2017



**¿Te gustó leer?**  
**¡Escucha el podcast de este material!**



01:15



PDF

**¿Quieres imprimir los contenidos de esta clase?**

**HAGA CLIC Y DESCARGUE PDF**



**MUST**  
**UNIVERSITY**  
FLORIDA - USA