



Liderazgo y gestión de equipos de trabajo como elementos clave para el desarrollo organizacional

Pedro Hernández Malpica*

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar el liderazgo y la gestión de equipos de trabajo como elementos clave para el desarrollo organizacional, basándose en los criterios de Blanchard (2006), Hindle (2008), Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (2006), Heifetz y Linsky (2003), entre otros. Para alcanzar este propósito, se realiza un estudio descriptivo documental, con la finalidad de analizar la importancia de transformar prácticas gerenciales actuales, promoviendo la integración del liderazgo y la gestión de equipos de trabajo. Como resultado, se determina que las variables representan paradigmas que deben fusionarse para proporcionar el rendimiento necesario en el logro de las metas propuestas.

Palabras clave: Liderazgo, gestión de equipos de trabajo, desarrollo organizacional.

* Doctor en Ciencias Gerenciales (Universidad Rafael Belloso Chacín). Magíster Scientiarum en Gestión Pública (Universidad Carlos III, Madrid, España). Diplomado en Derecho Administrativo (Universidad Arturo Michelena). Especialista en Dirección y Gestión Pública Local (Unión Iberoamericana de Municipalistas, Andalucía, España). Director de Control y Seguimiento del Sistema Regional de Salud del Estado Zulia. Jefe de Línea de Investigación de la Maestría de Ciencias Jurídicas de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada. Profesor de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada. Ex Director General de la Contraloría General del Estado Zulia. Ex Presidente del Centro de Estudios de Auditoría del Estado Zulia. E-mail: pedro.hernandez.malpica@hotmail.com, phm533@yahoo.com.

Leadership and Work Team Management as Key Elements for Organizational Development

Abstract

The objective of this article is to analyze leadership and the management of work teams as key elements in organizational development, based on the criteria of Blanchart (2006), Hindle (2008), Hesselbein, Goldsmith and Beckhard (2006), Heifetz and Linsky (2003), among others. To achieve this purpose, a documentary, descriptive study was performed to analyze the importance of up-to-date management practices promoting the integration of leadership and management of teamwork. Results determined that the variables representing the paradigms must merge to promote the necessary yield in order to achieve the proposed goals.

Key words: Leadership, work team management, organizational development.

Introducción

Con el transcurrir del tiempo, los hábitos gerenciales han experimentado un giro radical que va desde brindar lealtad a cambio de seguridad en el trabajo, hasta ofrecer oportunidades constantes para el aprendizaje de nuevas habilidades que permitan al personal solucionar problemas y asumir iniciativas orientadas a facilitar la toma de decisiones en pro de las metas organizacionales. Es así como la jerarquía tradicional de liderazgo evoluciona con el propósito de alcanzar un nuevo orden en el cual se faculta a los individuos no sólo para delegar actividades, sino también a fin de gestionar equipos de trabajo orientados a incentivar el éxito.

En consecuencia, el recurso humano debe formarse en principios de libertad, liderazgo, responsabilidad social, cultura organizacional, y a su vez prepararse para aplicar esas habilidades gerenciales en la solución creativa e innovadora de los problemas de comunicación, motivación o actuación personal de quienes conforman las empresas en un mundo sistematizado, cambiante y altamente competitivo.

La principal función del líder gerencial moderno se basa en el manejo de conocimientos, tecnologías de información y comunicación, elementos que permiten desarrollar las potencialidades organizacionales, estudiar oportunidades del negocio, promover

competencias diferenciadoras en la gestión de su equipo de trabajo, con una clara convicción del concepto de humano.

El liderazgo y la gestión de equipos de trabajo proveen un sistema dinámico, orientado al auge de iniciativas o acciones abocadas al mejoramiento continuo. Esta perspectiva adquiere mayor relevancia, por cuanto introduce la dimensión de la persona y su integración en la estrategia gerencial, lo cual a largo plazo constituye una consistente ventaja competitiva.

El presente artículo está estructurado en diversas secciones que intentan dar respuesta a los siguientes objetivos: compendiar el significado de la integración de la realidad organizacional con el liderazgo en la gestión de equipos de trabajo, orientar para facilitar una visión estratégica y comprometer las políticas dirigidas al desarrollo de habilidades en el recurso humano.

1. Liderazgo y cultura organizacional

Las organizaciones están permanentemente inmersas en el deseo de definir su estructura y estrategias y adaptarse a un mundo que está en permanente cambio, tal como lo señala Hindle (2008). En este sentido, las convicciones, valores y suposiciones del nivel estratégico se transfieren a los modelos mentales de los empleados, proceso realizado de tres maneras: sólo permite el ingreso de personal a través de políticas de mantenimiento dirigidas a individuos con similar forma de pensamiento, desarrolla planes de capacitación en los cuales los empleados se adaptan a su ideología gerencial y su propio comportamiento constituye un modelo de misión que orienta a los empleados a interiorizar las convicciones, valores o suposiciones.

Es así como resulta determinante que si una organización tiene éxito, siendo éste atribuido a un líder del nivel estratégico, la entera personalidad de él se incorpora a la cultura empresarial, generando en consecuencia varios grados de conflicto en los cuales se exhiben modelos desiguales de buenas y malas cualidades.

En este mismo orden de ideas, Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (2006) manifiestan la necesidad de comprender a plenitud la cultura organizacional, permitiendo así la consolidación de los elementos requeridos para mantener la actitud, aptitud, funcionamiento o crecimiento, conocido como proceso de “institucio-

nalización”, el cual consiste en determinar los elementos de éxito, permanencia y estabilidad en el transcurrir del tiempo.

Sin embargo, Davenport (2006) indica que cuando aumenta la dinámica transformadora en el ambiente tecnológico, económico, político y sociocultural, las fuerzas institucionalizadas suelen convertirse en un ente pasivo, obligando al líder a evolucionar en artífice del cambio, por cuanto el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos o destrezas, sino también en cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización, entendiendo que este proceso implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio.

Por tal razón, debe destacarse lo planteado por Heifetz y Linsky (2003), cuando afirman que la transformación no se produce a través de anuncios o programas formales, tiene lugar mediante un cambio genuino en el comportamiento del líder así como la incorporación de nuevas definiciones en los procesos y hábitos organizacionales, donde él no sólo se limita a hacer lo predicado, sino que sufre una variación personal como parte del proceso total de evolución.

Las organizaciones que han sobrevivido, luego de importantes transiciones, demuestran tener un núcleo fundamentalmente útil constituido por el compromiso de aprender y cambiar, obligación con quienes conforman el vínculo empresarial, así como la responsabilidad de construir salud y flexibilidad, en la cual se presta especial atención a la turbulencia generada en el ambiente tecnológico, económico, político y sociocultural.

2. Liderar desde la base

Las últimas dos décadas han sido de gran renovación; de acuerdo con Hesselbein et al. (2006), la tecnología evoluciona y las organizaciones se descentralizan, los trabajadores tienen mucha más independencia así como responsabilidad, están más cerca del mercado, conocen mejor cómo se usan sus productos y perciben las carencias de sus líderes. Cuando se lidera desde la base, se evitan negocios inadecuados y se aprovechan oportunidades, mejorando el desempeño de toda la empresa.

La importancia del personal aumenta debido a que se encuentra en el punto de intersección entre la organización y los clientes; además disponen de tecnología con la cual se garantiza tener acceso a una amplitud de información anteriormente limi-

tada a los niveles estratégicos, y es allí donde radica la habilidad de los líderes gerenciales para operar con flexibilidad, utilizando el conocimiento especializado del personal de base, su capacidad de relación y conexión, así como un poder intangible que existe entre su autoridad y el carisma de cada trabajador.

Sin embargo, el liderar desde la base requiere instituciones de control, conforme a lo señalado por Heifetz y Linsky (2003):

- Crear e inspirar una visión compartida.
- Hacer notar las deficiencias antes de que una orden tenga efecto, para lo cual basta con solicitar a los subordinados expresar lo que cada uno piensa.
- Escuchar y aceptar aportes e ideas divergentes de los empleados como esfuerzos sinceros por ayudar.
- Razonar que una opinión emitida divergente, en la cual se manifiestan deficiencias de la orden, debe traer un análisis en una reunión de carácter privado entre el líder estructural a quien corresponde tomar la decisión y la persona que propone la acción, evitando así la creación de una falsa lucha de poder.
- Dar gracias por las ideas ofrecidas, el valor y liderazgo autolegido que los empleados aportan a la comunidad.
- Practicar la equidad en el trato intelectual a todos los miembros de la organización.
- Compartir la información de manera que todo el personal pueda apreciar cómo funciona el conjunto de todo el sistema de comunicación.

Es así como las personas se sienten parte de la comunidad organizacional, por cuanto se consideran seguras, asumiendo la misión y valores compartidos, preocupándose menos de defender su "territorio", confiando en que si cuidan el espacio común, éste se ocupará de ellos.

En atención a lo expuesto por los referidos autores, se entiende que el liderazgo desde la base centra su atención en comunicar una visión, inspirar valores, escuchar y atender a los empleados, así como a los clientes, y liderar mediante el ejemplo personal. Es decir, se centran en la creación de condiciones de libertad que orientan a las personas de forma inmediata para servir al bien común.

3. Pirámide organizacional invertida

Para Blanchard (2006) la mayoría de las organizaciones son normalmente piramidales por naturaleza, presentando en la cumbre a un Presidente, Director General o Consejo de Administración, y en los niveles subsiguientes las personas realizan el trabajo fabricando productos, vendiéndolos o prestando servicios, todo conforme a la misión y visión establecidas; aunque semejante estructura deba adaptar su vértice arriba o abajo según la tarea desarrollada.

Hesselbein et al. (2006) destaca que resulta evidente que la pirámide se encuentre en su posición habitual cuando se trata de establecer la misión, la visión, los valores u objetivos, pero si permanece en dicha posición cuando las visiones y los objetivos se ponen en práctica, toda la energía de la organización se separa de los clientes y genera empleados dedicados a defender normas en lugar de atender clientes, debido a que se suscita una gran interrogante en la cual se cuestiona entre responder a la necesidad del cliente o considerar las normas establecidas.

En la pirámide habitual, el nivel estratégico es el responsable de planificar y diseñar estrategias, donde los niveles tácticos u operativos deben estar dispuestos a aceptar tales lineamientos; sin embargo, cuando la pirámide se invierte los niveles inferiores se convierten en responsables mientras que la labor de dirección consiste en estar dispuesta para ellos en cuanto a la atención, eliminación de barreras, orientación necesaria para ayudarles a alcanzar los objetivos y facilitar el alcance de la visión.

En consecuencia de lo anterior, Aaker y Joachimsthaler (2006), afirman que el líder debe ser capaz de manejar la energía y cambiar el estado físico de la gente para ayudarla a triunfar, proporcionándole orientación en el proceso de alinear el comportamiento con la visión de la organización, consolidando el logro de los objetivos deseados, lo cual tendrá como efecto inmediato que las personas no sólo sabrán hacia dónde se encaminan, sino que se considerarán facultadas para llegar allí.

4. El líder del mañana

Las tendencias mundiales están conformando nuevos retos con los cuales los líderes del futuro deberán enfrentarse y vencerlos, tal como lo refiere Hesselein et al (2006) y cuentan con las siguientes destrezas principales:

- Nivel superior de educación: lo cual incluye aptitud para utilizar otros idiomas y experiencia en el trabajo de amplio espectro de culturas.
- Capacidad de gestionar una amplia gama de funciones con crecientes niveles de responsabilidad.
- Habilidad para tomar decisiones que sacrifiquen las consideraciones a corto plazo, necesarias para los intereses y objetivos de largo plazo en la organización.
- Integridad, sinceridad, lealtad, confianza en sí mismo, tenacidad y la flexibilidad que le permita mantener ecuanimidad en medio de un clima de presiones laborales.

De acuerdo con Blanchard (2006), el líder del futuro debe equilibrar diversos factores y ser capaz de considerar a la vez lo urgente y lo de largo plazo en lo que se refiere a visión, objetivos, trabajo en equipo, así como toma de decisiones, ponderando el asunto circunstancial e inmediato frente a la visión holística; este líder debe reconocer el equilibrio en sus esfuerzos, lo agresivo, lo aceptable, el momento de avanzar y de mantener la posición.

La intuición y la aptitud a fin de entender los signos no verbales de la comunicación, también serán destrezas críticas para el líder del futuro; la capacidad de hacer frente al presente mientras se mantiene un enfoque claro de la estrategia para el porvenir será importante. El líder debe abrirse paso a través de objetivos claramente definidos, constituyéndose en un modelo para la organización. De igual manera, se transforma en un elemento de despliegue de confianza, en el cual su valor radica precisamente en el aporte a la organización y a su gente, en el cual la cultura organizacional le seguirá voluntariamente no sólo por un puesto en la estructura jerárquica.

5. Organización y equipos de trabajo

Trabajar en equipo no es algo espontáneo, es necesario construirlo mediante convicciones y una firme decisión de la estructura de liderazgo de las organizaciones; tal como lo indica Bennis (2002), el hombre no es alguien configurado para desarrollar tareas junto a los demás sin reservas; y de allí se deriva el establecerlo como un objetivo a alcanzar, y no como una práctica a la que se suma la gerencia sin mayores restricciones.

Son muchas las organizaciones que se incorporan al tren de los equipos de trabajo y apuestan ciegamente sobre la convicción

de sus colaboradores a desarrollar sus tareas en forma cooperativa y solidaria.

Sin embargo, Bennis (2002) señala que las empresas se enfrentan a una realidad diferente a la que sus deseos perfilan, por cuanto a mucha gente le resulta difícil compartir sus labores junto a los demás y visualizar en forma concluyente a los equipos de trabajo como una utopía.

La dificultad mayor de las organizaciones se origina en la falsa concepción de considerar al hombre como propenso a contar con el otro al momento de sus tareas, cuando la experiencia enseña lo contrario. En este mismo orden de ideas, Spaemann (2000) determina que la causa de ello debe anclarse en la incidencia de un proceso contradictorio, presente en cada una de las personas de la organización. Dicho proceso se manifiesta en sentimientos divergentes respecto de "mi lugar dentro de la empresa". Concretamente, cada uno de los colaboradores se suma y participa de una compañía, más allá del interés económico; lo hace al suponer que con ello alcanza objetivos superiores a los cuales puede acceder en solitario.

Si la mayoría de los individuos considera al trabajo como un medio para satisfacer sus necesidades, en cuya cima se encuentra la propia satisfacción, se debe reconocer que no se llega allí sin los demás. Cuando las personas integrantes de una empresa caen en el malestar generado por una potencial alienación o una posible pérdida de la propia subjetividad en las redes de la cultura organizacional, se produce un debilitamiento en los lazos sociales, dando como resultado serias dificultades para trabajar en equipo.

Lo anterior, en términos de Álvarez (2001), debe fundamentarse en el hecho de estar advertido de esta relación dialéctica entre los deseos individuales y los límites impuestos por el grupo mismo. Los líderes organizacionales logran resultados por medio del esfuerzo conjunto y deben avanzar en un terreno arduo y escarpado, pero con la capacidad de brindar satisfacciones al arribar a su punto final.

En consecuencia, se deben considerar metas claras y compartidas, este es el mejor aliciente para alcanzar un sistema de trabajo conjunto, armónico y decidido. En ocasiones, los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la tarea que realizan y la comprensión del impacto de su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, en tareas puntuales y esfuerzos que los responsables del equipo no valoran.

Promover la formación de equipos de trabajo implica desarrollar estrategias de motivación con las cuales los integrantes perciban su contribución como elemento fundamental para el logro de los objetivos.

6. Sinergia como elemento multiplicador de los equipos de trabajo

Según Lawer III (2001), el término sinergia consiste en conseguir ventajas en el trabajo asociado; es el efecto adicional que dos organismos obtienen por su labor de común acuerdo y la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias mentales, emocionales, psicológicas es la esencia de este término; la clave para valorar esas desigualdades consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellos mismos.

Se puede asumir la existencia de sinergia cuando el examen de una o alguna de sus partes, incluso de cada porción de ellas en forma aislada, no puede explicar o predecir la conducta del todo. Es acción, creación colectiva, unión, cooperación, concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pro de objetivos comunes. Hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente, de ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones.

Según Spaemann (2000), la sinergia es la forma más importante de capital presente en el seno de toda comunidad y ella promueve acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y democráticamente aceptados, lo cual conlleva a un incremento de potencia así como a la articulación de todas las demás formas colectivas de capital para generar desarrollo, entre ellas: la paz como la base fundamental, la economía como factor del progreso, el medio ambiente como base de la sostenibilidad, la justicia como pilar de la sociedad y la democracia como buen gobierno.

7. Equipos de trabajo inteligentes

Para Wellins, Byham y Wilson (2005) uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes, es la formación de equi-

pos de trabajo inteligentes, lo cual no constituye un tema mítico. Construirlo requiere ciertas condiciones referidas a crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, claro entendimiento del objetivo y participación de cada miembro con la finalidad de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Los equipos de trabajo inteligentes funcionan tan bien que generan su propio magnetismo; no siempre tienen el mismo líder, existen miembros que lo apoyan y viceversa; poseen un alto nivel de confianza entre sus miembros y permiten la especialización de tareas como la repartición del trabajo, pero también el complemento de ideas.

Un equipo de trabajo es un grupo de personas relacionadas a través de actividades interdependientes, cuya interacción impacta en los demás miembros y por tanto se ven a sí mismos como una sola unidad, de lo cual se puede inferir que los elementos básicos son actividades con una visión de un objetivo común que genera impacto en el resultado global.

Ahora bien, Fainstein (2006) refiere que las investigaciones realizadas demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. El comportamiento de los miembros es interdependiente, las metas personales se sublevan a la obtención del objetivo en común y crean un deseo de pertenencia. Sin embargo, a pesar de que un grupo de individuos sea designado formalmente como miembros de un equipo, si ellos actúan de forma individualista buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas y no las del colectivo, no se estaría hablando de la integración real, ni de un verdadero mecanismo de unificación.

El reto principal en la construcción de equipos de trabajo inteligentes es encontrar la forma de lograr eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo, confianza entre las tareas y los miembros. Un atributo primordial es que tenga un líder efectivo, capaz de coordinar y liderar. El primer paso para ello es fomentar la credibilidad, por cuanto en un estudio realizado por Kouzes y Posner en 2008, se identificó tal elemento como el requisito más importante para liderar este tipo de equipo de trabajo.

Del mismo modo, Hindle (2008) parte de la premisa según la cual existen siete comportamientos que favorecen la construcción de credibilidad:

- Demostrar integridad: implica ser congruente con los valores divulgados; este comportamiento es indispensable para que los miembros no perciban una doble agenda.
- Ser claro y consistente: es necesario expresar y transmitir la certidumbre del propósito requerido, sin llegar al extremo del dogmatismo.
- Crear energía positiva: es muy importante mantener optimismo y evitar críticas e impugnaciones.
- Usar empatía y reciprocidad: los miembros de un grupo tienen tendencia a estar más de acuerdo con el líder, si han recibido reciprocidad y comprensión a cambio.
- Gestionar acuerdos y desacuerdos: cuando los miembros están de acuerdo con el líder, el resultado es mejor que si se utiliza un argumento de un sólo lado.
- Motivar y aconsejar: es muy importante evitar temores y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.
- Compartir información: a través de la información compartida se pueden identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

Una vez que el grupo llega a confiar en el líder, es posible articular una visión motivadora, para iluminar los valores centrales que guían el futuro. La visión orienta las acciones, razón por la cual debe contener el objetivo, metas, acciones a cumplir así como metáforas, un lenguaje entusiasta con el cual se transmita emoción para capturar la razón e imaginación de las personas; debe ser interesante por cuanto requiere estrechar las perspectivas, contradiciendo el status quo o metas sencillas de lograr; para finalmente fundamentarse en principios y valores que afiancen la creencia.

Igualmente, refiere Fainstein (2006) que para funcionar efectivamente en un equipo de trabajo inteligente es importante conocer las etapas de construcción, y en qué nivel se ubica la organización, pues se trata de un proceso dinámico:

Etapas de desarrollo de equipos de trabajo

Etapas	Explicación
Formación	Necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.
Normalización	Enfrentamiento entre creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.
Tormenta	Desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto. El reto incluye superar el <i>groupthink</i> .
Desempeño	Necesidad de mejoras continuas, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

Fuente: Fainstein (2006).

Los equipos de trabajo inteligentes no necesariamente laboran más, ni son más capacitados, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales por cuanto suman sus fortalezas en una estructura organizativa.

8. Método

El presente artículo se basa en una investigación tipificada como descriptiva, por cuanto se enfoca en analizar el liderazgo y la gestión de equipos como elementos clave para el desarrollo organizacional. Asimismo, se considera de tipo cualitativa ya que se analizan las disposiciones teóricas referidas a liderazgo, gestión de equipos y sinergia dentro del ámbito empresarial.

Es necesario destacar la clasificación del estudio como documental bajo un enfoque filosófico y doctrinario de la categoría objeto de este tratado. De igual manera, representa un diseño bibliográfico, ya que el análisis de la información se apoya en la recopilación, reflexión e interpretación de documentos alusivos al liderazgo y gestión de equipos como elementos clave para el desarrollo de la organización.

Conclusiones

En una era de conocimiento y cambios rápidos, las instituciones deben desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de trabajo puedan potenciar sus competencias principales, entendiendo que la alineación estratégica de sus di-

ferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes promuevan activamente la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias que buscan siempre mantener óptimos niveles de ejecución.

Aquellas empresas que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente, obtendrán una verdadera ventaja competitiva, asumiendo una etapa de dinámica constante de cambio, formando líderes que faciliten responder a las demandas del entorno, habilitando en consecuencia mecanismos de estructura y recompensa en los cuales se evite el tributo al cargo, coadyuvando simultáneamente a limitar a las personas en buscar sus propios intereses, para cumplir objetivos comunes.

Crear y desarrollar equipos de trabajo es una modalidad en la que se producen innumerables beneficios, tanto en resultados para la organización, como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes, sin embargo deben tenerse presentes sus conflictos a partir del hecho en el cual no todas las personas son iguales, y en consecuencia no responden de igual manera ante los hechos, creando en consecuencia las tensiones extra y el alto nivel de presión.

Propuestas

Las organizaciones que deseen perdurar ante los cambios tecnológicos, económicos, políticos y socioculturales, deben asumir la realidad dentro de su estructura de fortalezas o debilidades, en las que pueden permitir la consolidación de los elementos necesarios para mantener la actitud y aptitud para funcionar y crecer, sin olvidar la obligación del líder a evolucionar en artífice del cambio, por cuanto él será quien deba responder en la adquisición de nuevos conceptos o destrezas, así como en el proceso de desaprender lo innecesario para la organización, correspondiendo a esta última introducir acciones renovadoras en las cuales se permita el desarrollo de individuos capaces de asumir tal liderazgo.

En este sentido, para que la cultura organizacional pueda ser transformada en una ventaja, se requiere sea creada con mentes abiertas, en las cuales se propicie la participación del colectivo para desarrollarla en el tiempo a través de los diferentes medios con los que cuenta el liderazgo.

Quienes lo ejercen, deben tener presente que la estructura piramidal organizativa tiende a variar de posición, convirtiendo al

primer nivel en facilitadores y orientadores de los niveles subsiguientes en el logro de los objetivos y una alineación del comportamiento con la visión, lo cual traerá como consecuencia inmediata orientación y consecución de su misión, visión y objetivos.

Asimismo, los líderes deben considerar los cambios tecnológicos, el alto intercambio de información, las diversas habilidades técnicas y una impresionante infinidad cultural, para desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, que le permitan coordinar e integrar equipos de trabajo para fomentar la iniciativa propia de los empleados, compartir la visión con sus subordinados, motivándolos a alcanzar los objetivos de la organización; a pesar de la adversidad, pero sobre todo se requiere un enfoque humano y ético.

Finalmente, se debe considerar que el liderazgo y la gestión de equipos de trabajo facilitan un proceso de adaptabilidad en el transcurrir del tiempo, asumiendo el sentido de colectividad con preponderancia sobre el individuo mismo, en el cual todos piensan para tomar decisiones, y todo lo que se hace o se deja de hacer afecta positiva o negativamente al sistema, donde todos comparten la visión de la organización y el desarrollo integral de sus colaboradores es primordial.

Referencias bibliográficas

- AAKER, D. y JOACHIMSTHALER, E. (2006). **Liderazgo de marca**. España: Ediciones Deusto.
- ÁLVAREZ, S. (2001). **El mito del líder, profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa**. España: Ediciones Financial Times-Prentice Hall.
- BENNIS, W. (2002). **Liderar en momentos de desconcierto**. USA: Harvard Deusto Business Review.
- BLANCHARD, K. (2006). **Autoliderazgo, como incrementar la efectividad**. Colombia: Editorial Norma.
- DAVENPORT, T. (2006). **Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas**. España: Ediciones Deusto.
- FAINSTEIN, H. (2006). **La gestión de equipos eficaces**. España: Ediciones Deusto.
- HEIFETZ, R. y LINSKY, M. (2003). **Liderazgo sin límites**. España: Ediciones Paidós Iberica.
- HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. (2006). **El líder del futuro**. España: Ediciones Deusto.

- HINDLE, T. (2008). **Management**. Argentina: Editorial Cuatro Media.
- KOUZES, J. y POSNER, B. (2008). **Leadership**. USA: Ediciones Ezine.
- LAWER III, E. (2001). **La era del capital humano, al fin ha arribado**. USA: Harvard Deusto Business Review.
- SPAEMANN, R. (2000). **Personas: acerca de la distinción entre algo y alguien**. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- WELLIS, R., BYHAM, W. y WILSON, J. (2005). **Empowered teams**. Colombia: Editorial Norma.