



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Master in Business Administration

Título del Trabajo Final

Liderando equipos: un caso de estudio

Autor:

Kramer, Rodolfo Edgardo

Director del Trabajo Final:

Capdepont, Marcos

MBA

UADE Business School

Cohorte: Intensivo 23

Fecha de entrega (20/10/2014)

Responsabilidad intelectual: Los conceptos contenidos en este trabajo reflejan el punto de vista del autor

“Liderando Equipos”



Agradecimientos

A Noe, mi compañera de vida por la paciencia y el tiempo

A mi familia, que me apoya desde la distancia

A UADE, por darme la posibilidad de realizar este postgrado

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze a case study about leadership in a department of YPF oil and Gas Company during 2014.

Theories and models of leadership change according to time evolution of societies. A common factor experienced by most companies is the transition of professionals from technical to management areas as part of their professional development.

Those changes involve the exposition to diverse situations that they may not be prepared enough, in particular regarding human behavior.

In this case study a complex situation in the leadership, group behavior and adverse market conditions sense is exposed. Therefore, it is appropriate to analyze different types of leadership, as well as motivation models and techniques of conflict prevention and solution in the workplace. This analysis allows to find the solution required by the case study.

INDICE

1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2. OBJETIVOS PARTICULARES.....	5
3. MARCO TEORICO.....	5
3.1.Tipos de liderazgo	6
3.2.Modelos Motivacionales	18
3.3.Cultura Organizacional	26
3.4.Cambio organizacional	29
3.5.Alineamiento Organizacional	32
3.6.Conflictos organizacionales	33
3.7.Influencia y persuasión	35
4. MARCO METODOLOGICO.....	38
5. CASO.....	39
6. CONCLUSION	48
6.1.Objetivos de enseñanza	48
6.2.Esquema de Clase	49
6.3.Cierre de la Conclusión:	59
7. BIBLIOGRAFIA.....	61
8. ANEXOS	65

“Liderando Equipos”

En los momentos de crisis, sólo la imaginación es
más importante que el conocimiento.

Albert Einstein

El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás
sino con el arte de persuadirles para colaborar en la
construcción de un objetivo común.

Daniel Goleman

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un caso de estudio sobre liderazgo de equipos en niveles intermedios, dentro del departamento de ingeniería de YPF en la Ciudad de Buenos Aires, durante el año 2014.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

- ✓ Describir los problemas a los que se enfrenta un graduado en Administración de Negocios cuando comienza a liderar equipos en un escenario adverso.
- ✓ Identificar los diferentes tipos de liderazgo y seleccionar el más conveniente dadas las condiciones de contorno del departamento.
- ✓ Desarrollar estrategias de gestión de personas y evaluar soluciones alternativas para poder revertir la situación que se presenta en el caso de estudio.

3. MARCO TEORICO

3.1. Tipos de liderazgo

Existen diversas teorías relacionadas con el liderazgo y el comportamiento de un líder. Estas teorías y modelos se desarrollaron con el transcurso del tiempo como un reflejo de la evolución de las sociedades. Los primeros modelos partían de principios rígidos basados en las capacidades innatas de los líderes, evolucionando hacia teorías más dinámicas que toman en cuenta el contexto, las capacidades adquiridas y el desarrollo de los individuos.

Los primeros estudios del liderazgo comienzan en el siglo XX con el trabajo de Stogdill (1948). Este modelo se basaba en las características innatas y los rasgos de personalidad de los líderes, como lo describía en la “Teoría del gran hombre” o Teoría de los Rasgos. Basado en el hecho de que las personas nacían con ciertas características que los volvían líderes, Stogdill identificó cinco rasgos comunes de estas personalidades: Inteligencia – Autoconfianza – Determinación – Integridad – Sociabilidad. Si bien la teoría asentó las bases para el comienzo del desarrollo de modelos de liderazgo, poseía varias falencias al no considerar el componente situacional y enfocarse únicamente en los líderes, ignorando el resto del equipo. Al establecer rasgos rígidos de personalidad el autor consideraba que el liderazgo debía ser ejercido únicamente por individuos con estas características. Por otra parte, no podía explicar porque todas las personas que reunían estas características no llegaban a ser líderes en todos los casos.

Debido a los problemas que presentaba este modelo para explicar los diferentes tipos de liderazgo, se desarrollaron Modelos Conductuales, como los de la Universidad de Ohio, la Universidad de Michigan y el Modelo de Malla Gerencial de Blake y Mouton. Según María Teresa Palomo (2010), estos enfoques enfatizan la conducta del líder como responsable de la eficacia del liderazgo y no sus características personales como factor clave para ejercer este rol.

“Liderando Equipos”

Los estudios de la universidad de Ohio establecen dos dimensiones que permiten categorizar el comportamiento del líder:

- Estructura de Iniciación (o de la tarea) – Se relaciona con la conducta de líder, como define y estructura su rol y el de los subordinados para alcanzar las metas y objetivos.
- Estructura de consideración (o de la relación) – La forma en que un líder facilita y establece relaciones laborales de amistad, confianza recíproca, respeto por las ideas, cohesión de grupo y consideración de las personas.

El modelo marca una diferencia entre el liderazgo basado en la tarea y en la relación. Definiendo que si se implementa el liderazgo basado únicamente en una de las ramas se pierde la consecución de la otra, por lo cual no se maximiza. Se establecieron predicciones donde se referencia que un liderazgo eficaz es el que maximiza ambas dimensiones. Palomo (2010, 27) establece que *“Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura (o estructura de iniciación), son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos”*.

En la misma línea, la universidad de Michigan también identifica dos estilos de liderazgo:

- Líder centrado en la producción – Enfatiza los aspectos técnicos y su principal preocupación es que el equipo realice las tareas y alcance los objetivos.
- Líder centrado en las personas – Se interesa de forma personal por las necesidades de sus subordinados y resalta la importancia de las relaciones personales. Conoce y acepta las diferencias individuales.

En este caso Palomo (2010, 28) explica que según los estudios se pudo establecer que *“Los líderes centrados en la persona, suelen obtener mejores resultados,*

“Liderando Equipos”

reflejados tanto en una productividad más alta, como una mayor satisfacción entre los miembros del grupo”

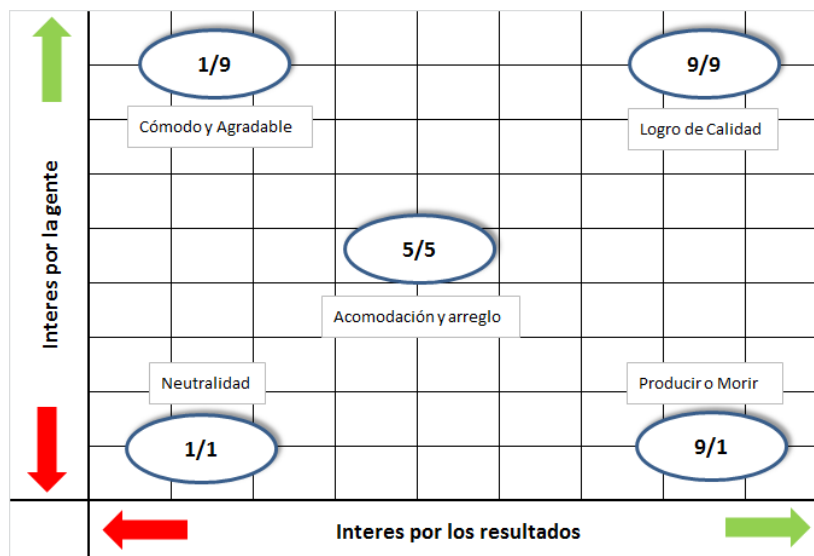
Finalmente, la Malla Gerencial de Blake y Mouton también define un modelo bidimensional. En primera lugar establece las características que consideran, son universales en las organizaciones:

- Objetivo o meta común
- Formada por personas
- Jerarquías definidas

Con esto generan dos dimensiones básicas para el liderazgo:

- Interés por las personas
- Interés por la producción

Utilizando estas dimensiones como ejes ortogonales, se define una matriz de 81 cuadrantes, de donde desprenden cinco estilos principales de dirección:



Fuente: Palomo: 2010, 29

- Estilo 1.1 (Estilo Laissez- Faire) - Es un estilo dominante, con poca preocupación por las personas y los resultados.

“Liderando Equipos”

- Estilo 1.9 (Estilo Club Social) - Muestra una fuerte preocupación por las personas y poco por los resultados. El líder está muy enfocado en las necesidades del equipo y en generar relaciones lo más satisfactorias posibles.
- Estilo 9.1 (Estilo de Tarea) - Muestra una fuerte importancia por los resultados y la preocupación por las personas es baja. Por lo general el trabajo es rígido y muy estructurado.
- Estilo 5.5 (Estilo de la mediocridad) - Este estilo trata de equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la motivación en un nivel satisfactorio, para conseguir resultados mínimos y adecuados.
- Estilo 9.9 (Estilo de compromiso) - Genera un elevado nivel de preocupación por las tareas y las personas. En general en estos grupos el equipo produce mayor cantidad de trabajo y de mejor calidad debido al compromiso. Es un factor común en estos equipos los altos niveles de rendimiento, la calidad, cooperación y creatividad.

Con el avance de los estudios los modelos comenzaron a tener en cuenta factores externos a la actitud del líder y sus características. Uno de estos factores es el grado de confianza de los miembros de un equipo con su líder y la disponibilidad de seguir sus órdenes. En esta línea aparecen, tres modelos importantes:

- Modelo de liderazgo situacional
- Modelo del Camino Meta
- Teoría del intercambio líder-seguidor

Modelo de Liderazgo Situacional. Desarrollado por Hersey-Blanchard (1969), implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos. Estableciendo que diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo. El concepto básico de esta teoría, tiene que ver con el estado de madurez del empleado, según Polaino Aquilino (2003, 355). “(...) *a medida que el nivel de madurez del empleado*

“Liderando Equipos”

aumenta, respecto del logro de un objetivo específico, el jefe debe comenzar a reducir su acción directiva y aumentar la conducta de relación. Así ha de continuar, hasta que la persona o el grupo alcancen un nivel moderado de madurez (...). En síntesis se nos ofrece como una teoría centrada en la adecuación y/o eficacia de los estilos de liderazgo, en función del nivel de madurez de los empleados, respecto de la tarea concreta que han de realizar”.

El modelo propone cuatro estilos de dirección, de modo que la conducta del jefe tendrá que adaptarse de acuerdo al tipo de subordinados.

Etapas del desarrollo (madurez del empleado)	Etapas del liderazgo recomendado
Poca habilidad - poca voluntad	Eficacia: mucha dirección, poco apoyo
Poca habilidad - mucha voluntad	Disposición: dirección y apoyo moderados
Gran habilidad - poca voluntad	Participación: mucho apoyo y poca dirección
Gran habilidad - mucha voluntad	Delegación: poca dirección y poco apoyo

Fuente: Polaino- Lorente, Javier Cabanyes Trufino: 2003

Este enfoque enfatiza el concepto de flexibilidad del líder y en individualizar el tratamiento de los individuos. Sin embargo, según Palomo, presenta ciertas ambigüedades en determinar cómo afectan al desarrollo de los individuos, la competencia y el compromiso. Presenta además, la dificultad de personalizar el tratamiento de cada empleado en organizaciones grandes y dinámicas.

Modelo del camino meta. Desarrollada por Evans y House, estudia como los líderes motivan a los subordinados a cumplir con los objetivos y metas, potenciando el rendimiento de los mismos al enfocarse en la motivación. La teoría enfatiza la relación entre el estilo del líder y las características de los empleados, estableciendo que, estos lograrán sus metas si creen que pueden hacerlo.

Para esto el líder debe usar un estilo que identifique las necesidades motivacionales de los empleados y les ofrezca lo necesario para cumplirlas a la vez que alcanzan los objetivos. En esta línea Michael A. Hitt (2008, 386), sostiene que “*El valor*

“Liderando Equipos”

principal de la teoría camino meta, es que, favorece el hecho de que los líderes potenciales desarrollen el pensamiento sistemático, en los tipos de conducta que funcionarían mejor en determinados tipos de situación”.

Del modelo se desprenden cuatro estilos fundamentales de liderazgo basados en las conductas:

- Directivo. Otorga dirección a los subordinados respecto a sus tareas. Se aplica en empleados sin experiencia, para establecer y cumplir las exigencias de la posición que desarrolla.
- De apoyo. El líder se preocupa por las necesidades y el bienestar de su equipo con una relación positiva. Tiene en cuenta las necesidades, por lo que consigue una actitud positiva de los subordinados para realizar la tarea.
- Participativo. Genera un clima que propicia la colaboración de los subordinados en la toma de decisiones.
- Orientado al logro. Desarrolla mucha confianza en las capacidades de los empleados para realizar las tareas y los objetivos.

Teoría del intercambio Líder – Seguidor (Miembro). En esta teoría se determina que el liderazgo es un proceso centrado en la interacción entre el líder y los seguidores. El punto focal es la relación “diádica” entre ellos. La suposición detrás de esta teoría, es que el líder se relaciona de forma diferente con cada miembro, lo que genera una relación de intercambio elevado. Cuando los líderes y seguidores tienen intercambios positivos, se sienten mejor, logran mejores resultados y la organización prospera. Para esto Michael Hogg (2008) afirma que el líder debe desarrollar interacciones de gran calidad con sus subordinados formando un grupo interno de confianza, que obtiene mayor cantidad de atención y privilegios “In-Group”. Y otro grupo con el cual mantiene las interacciones indispensables para el funcionamiento del equipo “Out-Group”. Por su parte, Eduardo Amorós (2007, 153) explica que “*Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo*

“Liderando Equipos”

interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores”.

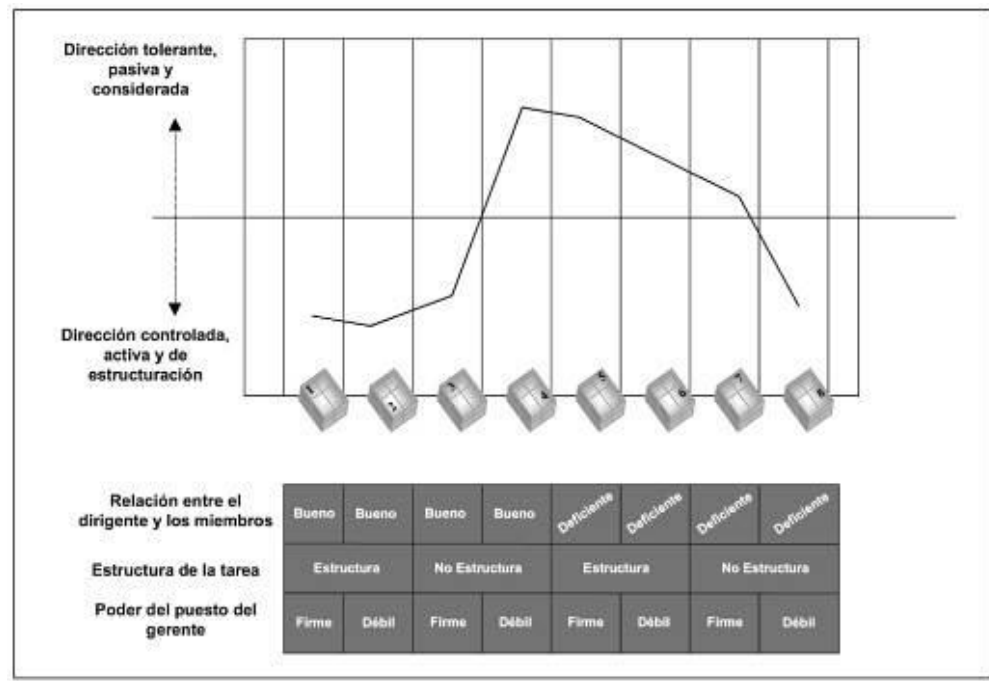
La teoría presenta la posibilidad dinámica de que, con el tiempo, las personas puedan cambiar de grupo de acuerdo a su desempeño dentro de la organización.

En una línea similar, aparece la “Teoría de la contingencia”, desarrollada por Fiedler (1965). La cual parte del supuesto de que el desarrollo del equipo está en función de la motivación, la conducta del líder y el control en cada situación. Según Palomo, esta teoría establece que la efectividad del líder depende de cómo se adecua al contexto. Definiendo tres dimensiones o situaciones que condicionan el estilo de dirección:

- Relación entre el líder y los miembros – Esta dimensión tiene que ver con el grado de confianza de los miembros del grupo con su líder y la disponibilidad de seguir sus órdenes.
- Estructura de la tarea – En esta dimensión se habla de la tarea que se debe realizar y el cómo. Debido a que, cuando una tarea está definida en forma ambigua y vaga resulta más difícil ejercer el liderazgo que cuando está definida en forma clara.
- Poder del puesto – Excluye cualquier fuente de poder que no sea inherente al puesto. Por esto es más fácil asumir el liderazgo cuanto más intensa resulta la posición de poder.

El modelo establece ocho combinaciones posibles en función de estas dimensiones

“Liderando Equipos”



Fuente: María Teresa Palomo: 2010, 2

Michael Hogg (2008, 315) agrega que “Las teorías de contingencia del liderazgo reconocen que la eficacia de las conductas o de los estilos particulares de liderazgo es contingente (depende de, o si está condicionado por) con las propiedades de la situación de liderazgo (o sea que algunos estilos son más apropiados para algunas situaciones o tareas que otros)”.

Una limitación de las teorías de contingencia es que son algo estáticas, ya que no pueden captar completamente la interacción entre los líderes y los seguidores. Para salvar este limitante se desarrolló la “Teoría del liderazgo transaccional”. La clave de este modelo es plantear al liderazgo como un proceso de intercambio, análogo a las relaciones contractuales de la vida económica y es contingente con la buena fe de los participantes.

Con aproximaciones más humanísticas McGregor desarrolló el modelo de “Liderazgo transformacional”. En este se describe que el liderazgo es un proceso basado en la transformación de los individuos. Tiene que ver con una forma de

“Liderando Equipos”

influencia que lleva a los subordinados a realizar y cumplir más de lo que se espera de ellos, abarcando elementos de carisma y de visión.

La teoría de McGregor parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de liderazgo, uno autoritario denominado “Teoría X” y uno más igualitario denominado “Teoría Y”.

- TEORIA X: Se corresponde con el punto de vista tradicional de la dirección y parte de que al ser humano no le gusta el trabajo, tiene poca ambición, prefiere la seguridad y ser dirigido. Este tipo de liderazgo obliga a las personas a trabajar, por lo que deben ser dirigidas y controladas.
- TEORIA Y: Considera que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Parte del supuesto que las personas asumen responsabilidades y trabajarán si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades, al mismo tiempo que consiguen los objetivos de la empresa.

Según Palomo, este tipo de liderazgo considera que las personas tienen capacidad para auto-dirigirse y auto-controlarse para conseguir los objetivos, entonces, las responsabilidades para alcanzar los objetivos no solo dependen de los mandos directivos. Con esta forma de gestión las personas se comprometen mientras buscan y aceptan nuevas responsabilidades.

Hasta este punto, los modelos desarrollados tienen que ver con las características innatas del líder, con el medio y con la relación con su equipo. El surgimiento de líderes con fuerte personalidad y gran carisma llevo a desarrollar la teoría del “Liderazgo carismático”. El cual se ejerce por personas que poseen conductas genéricas particulares, como ser: la posibilidad de articular metas y valores, demostrar autoconfianza, transmitir una imagen positiva, exigir riesgos y sacrificios de los subordinados. Esto, en general, produce sobre los seguidores un efecto de

“Liderando Equipos”

liberación de la sensación de stress y alienación con el líder. Si bien este tipo de liderazgo tiene muchas de las características de la personalidad (experimentan pasión por lo que hacen, poseen un alto nivel de autoconfianza, persistencia, determinación y optimismo). El modelo ha demostrado su utilidad y que puede ser llevado a cabo en situaciones de no crisis y en organizaciones formales. Sus particularidades son las de influir efectivamente en los estados afectivos de los seguidores y en la mejora de rendimiento.

Siguiendo los lineamientos del liderazgo transaccional y transformacional, Avolio y Bass incorporan lo establecido en el liderazgo carismático y agregan una nueva dimensión que es el liderazgo Laissez-Faires o liderazgo pasivo. Con esto desarrollaron el “Modelo de Alcance Pleno”. Según José Luis Ayoub (2010), este modelo establece que el liderazgo emerge de la relación líder-seguidores, teniendo en cuenta las necesidades y el desarrollo de los seguidores. Trabaja con la dimensión moral y los aspectos básicos de las personas. Es un enfoque amplio que encara como el líder puede llevar a cabo el cambio basándose en el carisma. Define además, que el líder es el modelo a seguir y destaca la importancia de la visión y la percepción de los seguidores, considerando que este tipo de líderes inspiran, construyen confianza y aumentan el involucramiento de todo el equipo.

Los tres tipos de liderazgo que componen el modelo son:

- Liderazgo transaccional: El líder puede interactuar con los seguidores mediante el comportamiento de recompensa contingente o intercambio social. Realiza gerenciamiento por excepción con las personas.
- Liderazgo transformacional: El líder produce una influencia idealizada y consideración individual. Posee un alto carisma con los subordinados logrando así la motivación inicial y la estimulación intelectual para el logro de los objetivos.

“Liderando Equipos”

- Liderazgo Pasivo: Es un tipo de no liderazgo, o el liderazgo de no hacer. El líder no toma decisiones no produce feedback hacia los subordinados, no produce recompensa hacia los demás, no trata de modelar su conducta y no tiene una posición de responsabilidad.

Zaida I. Berdecía (2013) agrega que según este modelo un mismo líder puede mostrar comportamientos de liderazgo transaccional o transformacional, dependiendo de su capacidad para interpretar correctamente la situación, el contexto organizacional, los seguidores y las tareas que se deben realizar para lograr las metas de la organización. Sin embargo, hasta el momento han sido escasas las investigaciones para identificar cómo influyen en el éxito de las organizaciones.

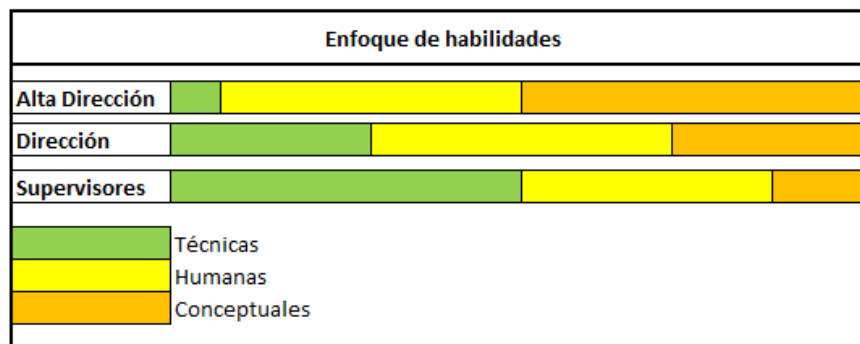
Otro tipo de enfoque es el desarrollado por Robert Kats en el “Modelo de habilidades”. El cual define que las habilidades del líder pueden ser aprendidas y desarrolladas. Según James Arthur Finch (1996) además, el liderazgo efectivo requiere de tres habilidades personales básicas para hacer frente a las actividades diarias de una organización, Técnicas, Humanas y Conceptuales.

- Habilidades Técnicas: Son los conocimientos y destrezas que se necesitan para realizar una tarea o actividad dentro de una organización. Abarca desde el conocimiento especializado en un área, hasta la capacidad analítica para resolver problemas puntuales. Son habilidades cruciales a nivel operativo.
- Habilidades humanas (Interpersonales): Son las que se manifiestan por la forma en que un gerente se relaciona con los trabajadores a su cargo, e influye en la capacidad de motivar, delegar, coordinar, persuadir, comunicar y resolver conflictos. Estas habilidades si bien pueden ser adquiridas mediante capacitación y experiencia, dependen mucho de la capacidad innata de la persona.

“Liderando Equipos”

- **Habilidades conceptuales:** El desarrollo de estas habilidades depende de la formación, la capacitación y la experiencia. Determinan la capacidad de analizar situaciones o sucesos complejos, reconocer cambios y tendencias. Otorgan una versión más global del negocio, por lo cual son fundamentales y deben ser fortalecidas en puestos directivos.

Según este modelo a medida que se aumenta en el nivel jerárquico, las habilidades técnicas van siendo menos necesarias, al contrario que las administrativas, por lo cual el enfoque en la capacitación y entrenamiento debe cambiar hacia el fortalecimiento de habilidades conceptuales que otorgan una visión global del negocio. Destacando la importancia de las habilidades interpersonales Víctor M. Soria (2004, 48) sostiene que *“Las habilidades humanas constituyen el elemento catalizador de la efectividad administrativa a todos los niveles”*.



Fuente: Víctor M. Soria: 2004

Finalmente, el “Modelo de Liderazgo Complejo” de Mary Uhl-Bien, define al liderazgo como un proceso de múltiples partes interactuando entre sí. Establece que los directivos agregan valor principalmente coordinando a las personas, estimulando las relaciones entre ellas y armando los grupos de personas más adecuados para el desarrollo de oportunidades o de tareas.

Según Carlos Alcover (2012) este modelo surge al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, distribuido y contextual del liderazgo real. Se concibe al liderazgo como un sistema adaptativo y complejo de agentes

dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación. Se identifican tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual. De modo que, el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos y situaciones desde distintas perspectivas, desempeñar diferentes roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de cada situación.

Hasta este punto, se han visto los diferentes modelos y teorías de liderazgo, las cuales coinciden en la necesidad de buscar la motivación del equipo para realizar una tarea. Cuando se habla de equipos de trabajo o equipos de alto rendimiento, ya sea pensando en empresas multinacionales o Pymes locales, el factor común de todas las organizaciones exitosas es la motivación de sus empleados. Pero ¿qué es la motivación y cuáles son los modelos motivacionales?

3.2. Modelos Motivacionales

Según Chiavenato (2000, 68) “(...) *el concepto de motivación es algo difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.*”

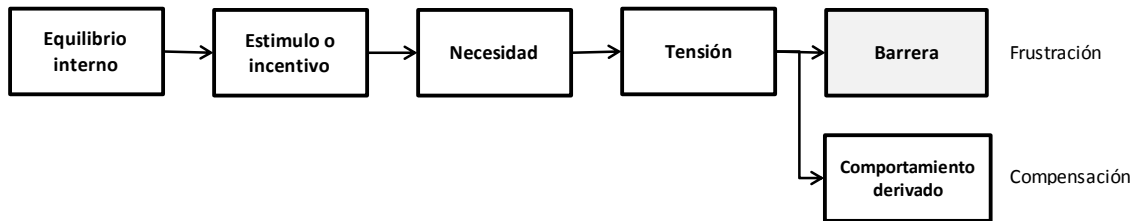
En temas de motivación las personas son diferentes, sin embargo, el proceso que lo origina es el mismo para todas. Según Chiavenato, existen tres premisas para explicar el comportamiento:

- *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos externos.

“Liderando Equipos”

- *El comportamiento es motivado.* En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una tendencia o expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a esto, el comportamiento no es espontaneo ni está exento de finalidad, siempre tendrá un objetivo o una finalidad (implícita o visible) para explicarlo. Entonces el comportamiento (en ciertas circunstancias) se puede interpretar como el conjunto de acciones para cubrir una necesidad. Cuando aparece una necesidad, comienza lo que se denomina el “ciclo motivacional”, debido a que se rompe el equilibrio natural y lleva al individuo a desarrollar acciones o comportamientos para restituirlo. Si las acciones son eficaces, la necesidad quedará satisfecha y por ende se libera la tensión causada por esta. A medida que el proceso se repite, los comportamientos se vuelven más eficaces para satisfacer necesidades y una vez que es cubierta deja de ser motivadora debido a que no causa inconformidad. En algunos casos al satisfacer la necesidad durante el ciclo puede originarse frustración, debido a que la tensión generada encuentra un obstáculo que impide su liberación. Al no encontrarse una salida normal, aparecen vías indirectas de salida que pueden ser psicológicas (agresividad, indiferencia, tensión emocional, etc.) o fisiológicas (stress, insomnio, nervios, etc.). En algunos casos, aunque no se cubra la necesidad no aparece la frustración debido a que puede transferirse o compensarse. En este caso la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad o el impacto de una que no puede satisfacerse. Se desprende entonces que la satisfacción de necesidades es transitoria, por lo cual la motivación se vuelve cíclica. Chiavenato (2000, 71) explica esto de la siguiente forma “*la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo*”.



Fuente: Idalberto Chiavenato: 2000, 71

Las teorías más conocidas para explicar la motivación se basan en las necesidades humanas. Se desarrollaron diversos modelos dentro de los cuales los más importantes son:

- Modelo Mecanicista.
- Modelos Psicosociológicos.
 - Maslow
 - Hersber
 - McGregor (X - Y)
- Modelo Antropológico-Humanista (motivos extrínsecos, intrínsecos, trascendentes).

Modelos Mecanicistas: Estos modelos parten del supuesto de que la acción humana se explica en función de las circunstancias externas donde actúa la persona. Según Juan Antonio Pérez López (2002) se supone que las preferencias vienen dadas con la persona, entonces, los cambios en la motivación se deben explicar en función de los cambios de entorno. El modelo establece que, dada una persona, su forma de actuar y accionar dependerá únicamente de las circunstancias externas y concretas en las que se encuentra. La realidad de la organización queda establecida por lo que ocurre a nivel de un sistema formal (aquel que determina la coordinación de acciones, o sea, como se espera que actúe

“Liderando Equipos”

cada individuo para que el resultado final sea el logro de un objetivo). En consecuencia puede prescindirse de todo el conjunto de acciones que se incluyen dentro del plano espontáneo. Los modelos mecanicistas básicos prescinden completamente del proceso interno por el cual las personas deciden actuar. Desde el punto de vista práctico el motivador principal para este modelo es el dinero, y la motivación en sí queda definida por cuánto debe darse a una persona para que realice la tarea solicitada.

En resumen, según este modelo los individuos trabajan por lo que reciben y la dirección se ocupa de las motivaciones extrínsecas (dinero). Las metas de los trabajadores son económicas y se ve en el director un estratega que equilibra las oportunidades, valora la estrategia y genera negocios.

Modelo Psicosociológico: Este modelo toma en cuenta otros factores además del dinero como motivador. Se considera a la empresa como un organismo social, donde las personas trabajan para lograr un incentivo y satisfacer otras necesidades. Según Chiavenato, este modelo parte del principio de que los motivos del comportamiento residen en el propio individuo y su motivación para actuar y comportarse deriva de fuerzas internas. Los modelos más estudiados dentro de esta área son:

Modelo de Maslow – Según este modelo las necesidades humanas se distribuyen en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades básicas (seguridad y necesidades fisiológicas) y en las partes superiores, las secundarias, que son más sofisticadas (sociales, autoestima, autorrealización). La teoría presenta una serie de definiciones que explican el funcionamiento de la pirámide, como ser: Una necesidad satisfecha no motiva comportamientos, solo las necesidades insatisfechas encaminan a la persona hacia el logro de objetivos. El individuo trata en principio de

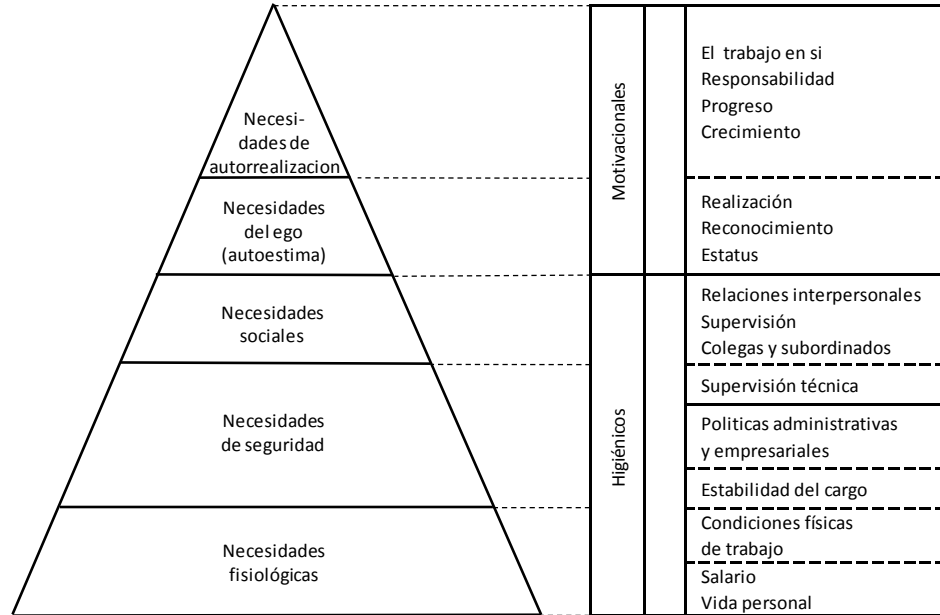
satisfacer sus necesidades primarias. Una vez que las necesidades de un nivel están completas, comienza a tratar de satisfacer las siguientes, subiendo en la pirámide. Las necesidades más bajas son predominantes y requieren un ciclo motivacional más corto, si dejan de ser satisfechas se vuelven imperativas y anulan las superiores.

Modelo de Herzberg – En este caso, se parte del principio de que la motivación se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Establece que la motivación depende de dos factores principales:

- 1) *Factores higiénicos*: Las condiciones que rodean al individuo (físicas y ambientales, salario, beneficios, políticas, etc.). Si bien, estas son las variables que las empresas han usado como factores motivacionales tradicionales poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de las personas.
- 2) *Factores motivacionales*: Dependen del contenido del cargo (o función), las tareas y las responsabilidades. Estos factores producen un efecto de satisfacción duradera, aumentando la productividad por encima de los niveles normales o promedio.

El modelo de Herzberg afirma que los factores responsables de la satisfacción son diferentes que los responsables de la insatisfacción personal y para introducir una motivación mayor, se debe trabajar en el enriquecimiento de las tareas o funciones aumentando la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas asociadas a la posición. El modelo destaca y refuerza los factores motivacionales, que tradicionalmente no se utilizan por las empresas, para aumentar el desempeño y la satisfacción como los definitivos para obtener ventajas duraderas dentro de la organización.

“Liderando Equipos”



Comparación entre el modelo de Maslow (izquierda) y el modelo de Herzberg (derecha)
 Fuente: Idalberto Chiavenato: 2000, 79

Modelo de X e Y de McGregor - En este modelo se establece que existen dos concepciones opuestas basadas en supuestos de la naturaleza humana, la tradicional (Teoría X) y la moderna (Teoría Y).

Teoría X: Describe la concepción tradicional de la administración, basada en técnicas empleadas en el pasado, como ser: La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos, como estos son controlados por la empresa, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado. Las emociones son irracionales y no deben interferir. Las organizaciones deben planearse de manera que neutralicen y controlen las características de las personas. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado. En general, los objetivos individuales de las personas se oponen a los de la organización, por lo

cual es necesario un control rígido. Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Teoría Y: Define que la administración es un proceso creativo y sirve para generar oportunidades, ayudar al crecimiento de las personas y colaborar en la orientación. Se basa en supuestos como: El hombre común no siente que sea desagradable trabajar, en condiciones controladas el trabajo puede ser una fuente de satisfacción. El control externo y las amenazas no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar objetivos. El hombre debe auto-dirigirse y auto-controlarse para lograr los objetivos que se le asignan. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos. En general, la evasión de la responsabilidad y la falta de ambición son consecuencias de experiencias individuales y no características inherentes al individuo. El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización. Los individuos poseen una motivación básica adecuada de comportamiento y están capacitados para asumir responsabilidades. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen las características de potencial de desarrollo, capacidad de asumir responsabilidades y de dirigir el comportamiento para alcanzar objetivos.

Con esta teoría (Y) se propone un estilo más participativo y democrático, basado en valores humanos al contrario que el modelo clásico (X) mucho más rígido. Para lograr una administración de este tipo es necesario establecer una serie de lineamientos que permitan desarrollar el potencial

“Liderando Equipos”

individual mientras se trabaja en los objetivos grupales. Estos lineamientos ayudan al crecimiento de las personas imponiendo responsabilidades cada vez mayores, y son:

- Descentralización y delegación
- Ampliación del cargo y mayor significado del trabajo
- Participación y administración consultiva
- Autoevaluación del desempeño

Modelo Antropológico-Humanista - En este caso, se plantea que la motivación humana se debe a que las personas realizan tareas tanto, para el logro de motivos externos “Motivos Extrínsecos”, como de motivos internos, los cuales pueden ser “Motivos Intrínsecos” (los de la propia realización del trabajo) o “Motivos Trascendentes” (la utilidad que el trabajo tenga para otras personas). Según Juan Antonio Pérez (2002) los motivos internos no dependen únicamente de lo que se hace sino del sentido que tiene en cuanto puede significar (ej. ayuda para resolver problemas a otras personas). Entonces, la organización debe medir la eficacia de las acciones en función de cómo satisface necesidades reales de las personas. Este modelo plantea conceptos y estructuras de los modelos precedentes y los consolida en un conjunto común. Resumiendo, la misión externa de una organización representa las necesidades que pueden ser cubiertas al satisfacer motivos extrínsecos. Mientras que la misión interna, representa las necesidades que han de satisfacerse al cubrir motivos intrínsecos y trascendentes y donde participan los integrantes del equipo para asegurar un mejor cumplimiento de la misión externa.

En general, en todas las empresas los modelos motivacionales utilizados y el tipo de liderazgo tienen que ver con la identidad de la empresa, la forma que tiene de hacer las cosas y la manera de relacionarse en los diferentes ámbitos. Estos factores definen la cultura organizacional de la empresa.

3.3. Cultura Organizacional

En palabras de Chiavenato (2002, 589) *“La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización”*. Mediante la cultura empresarial se logra la adaptación, cohesión y la implicación del equipo. Cada organización tiene su propio tipo de cultura intrínseca de estructura y forma de trabajar.

De acuerdo al tipo de perfiles presentes, se generan distintos tipos de culturas, las que crean sus propios supuestos sobre los individuos como piensan, actúan y que los motiva. Ronnie Lessem (1992), establece que los tipos más comunes de culturas dentro de las organizaciones son:

- Cultura del poder: En este caso las personas piensan en forma instintiva, adoptan soluciones de forma rápida (cambiándolas si no dan resultado). Desde su base de poder, centrada en los recursos y el carisma, el cambio se origina cambiando a las personas. Los individuos son piezas de unión, que si no funcionan es necesario cambiarlas. Las personas son juzgadas en base a quien conocen y no a lo que saben. En este contexto el dinero es altamente estimado debido a que se lo considera como el medio para lograr objetivos o como símbolo de los resultados obtenidos. Este tipo de individuos invierten gran cantidad de tiempo en la creación de redes (fuentes de personal, información y dinero). Les gusta la incertidumbre, por lo cual se los puede incentivar con desafíos, confianza y recursos.

“Liderando Equipos”

- Cultura de la función: Este tipo de personas poseen una mente lógica, secuencial y analítica. Les gusta creer que el mundo es científico, por lo que la inteligencia es el indicador de capacidad. El aprendizaje tiene que ver con la transmisión de conocimientos y entrenamiento. El poder, en esta cultura, no parte del carisma personal sino de la posición o la función, por lo cual para cambiar las estructuras y los sistemas se deben cambiar las funciones, los procedimientos y las normas. En esta cultura se aprecia el orden y la previsión. Se aspira a la seguridad y debido a que valoran el poder que otorga la autoridad formal, son recompensados mediante el incremento de la autoridad dentro de la organización.
- Cultura de la tarea: Estos individuos se caracterizan por la resolución de problemas, por lo que en general es esencial la posibilidad de trabajar en equipo. El conocimiento surge de la exploración constante o por la sucesiva resolución de problemas. Se inclinan hacia el profesionalismo, por lo cual funcionan mejor en grupos heterogéneos. Para influir en esta cultura es necesario cambiar la definición del problema central o la tarea y se puede ganar influencia mediante el debate racional. Estas personas por lo general se preocupan por su desarrollo profesional y se concentran en tareas particulares más que en funciones, por lo que los objetivos deben estar bien definidos, no así las funciones.
- Cultura de la persona: En este caso se enfatiza el papel del individuo. En oposición a las otras estructuras, esta cultura tiene un fuerte carácter individualista donde la persona es el eje principal. Es típica en empresas de consultoría, estudios de abogados o arquitectos. Se describe comúnmente como una constelación, debido a que carecen casi de estructura y la planificación a futuro es escasa. Los individuos son entes independientes, por lo cual son pocos influenciables y poco controlables (debido a la seguridad de considerarse imprescindibles dentro de la organización). En

“Liderando Equipos”

este caso los cambios se logran contractualmente, mientras que la influencia se logra por las posibilidades de libertad individual, como ser el tiempo libre.

Para hacer frente a los desafíos que enfrentan diariamente, las empresas diseñan distintas estructuras para optimizar su funcionamiento. Según Lee Q Bolman (1991), en general se pueden encontrar cinco estructuras o configuraciones posibles.

- 1) Estructura Simple: En este caso la coordinación entre niveles y entre empleados, se logra principalmente a través de la supervisión directa. Las ventajas de este modelo son la flexibilidad y la adaptabilidad. Lo cual, también puede convertirse en un problema, debido a que un individuo es el que puede cambiar toda la estructura de operación, como así también afectar la estrategia a largo plazo por dedicarse a la operación diaria.
- 2) Burocracia mecánica: En este caso las decisiones estratégicas más importantes se toman en la cima de la organización, las operaciones diarias son controladas por gerentes de acuerdo a procedimientos estandarizados. A diferencia de la estructura simple, este modelo posee mucho personal de apoyo y de niveles intermedios. El problema fundamental en estos sistemas tiene que ver con temas de motivación y de satisfacción de los empleados a nivel operativo.
- 3) Burocracia profesional: Su cuerpo operativo es mayor que las otras partes, hay pocos niveles entre la cima y la parte operativa. Son estructuras achatadas y descentralizadas, el control se realiza fundamentalmente a través de la formación profesional de los miembros. Este modelo aísla a los miembros de las interferencias, con esto se crean beneficios pero también aparecen problemas de coordinación y de control de calidad. En general es una estructura que se muestra lenta a los cambios de entorno.

“Liderando Equipos”

- 4) Forma divisional: La mayoría del trabajo se realiza en grupos cuasi autónomos. La estructura de las divisiones en sí puede ser de cualquier otro tipo de configuración. Las divisiones sirven para segmentos especiales de mercado y la cima establece un acuerdo con cada división para obtener ciertos resultados. La casa matriz maneja los planes estratégicos y asigna los recursos. Se le da bastante libertad a cada gerente de las divisiones para conseguir los resultados.
- 5) Adhocracia: Consiste en una forma orgánica, holgada, flexible y que se mantiene integrada mediante coordinación lateral. Suele centrarse en ambientes diversificados. Se encuentra en compañías jóvenes y tecnológicas. Los problemas típicos aparecen debido al tipo de estructura como puede ser la ambigüedad en el liderazgo, debido a que es ideal para el intercambio positivo, pero en algunos casos las personas puede solaparse y chocar.

Además de la cultura de cada empresa, el denominador común de las industrias actuales es que el contexto cambia constantemente. Por lo cual la habilidad de hacer frente a estos cambios es lo que les permite seguir vigentes. Las transformaciones, cada vez más aceleradas en todos los campos (técnicos, económicos, sociales, etc.) implican una evaluación constante del entorno y una revisión interna cada vez más frecuente. Las empresas deben ser un sistema dinámico y vivo, de adaptación, ajuste y reorganización constante, por lo que deben ser capaces de hacer frente a los cambios organizacionales necesarios para hacer frente a las tendencias.

3.4. Cambio organizacional

Las fuerzas que generan la necesidad de un cambio en la organización pueden ser de dos tipos:

“Liderando Equipos”

- Endógenas: las que provienen del interior de la organización y crean la necesidad de cambiar el comportamiento y las estructuras, (ej. para mejorar la interacción o reducir tensiones por objetivos diferentes).
- Exógenas: las que provienen del ambiente, cambio en la sociedad o en las leyes, cambios tecnológicos o nuevas oportunidades de negocios.

Según Chiavenato, los cambios dentro de las organizaciones pueden dividirse en cuatro tipos fundamentales:

- 1) Estructurales: Afectan a la estructura organizacional.
- 2) Tecnológicos: Afectan a los equipos, instalaciones, maquinas, etc., es decir, como la empresa ejecuta sus tareas.
- 3) De productos o servicios: cambios en el producto o servicio que produce la empresa.
- 4) Culturales: Cambios en las personas, comportamiento, actitudes y expectativas.

Para Michael Beer (1991) la capacidad de dirigir y manejar el cambio es una aptitud de vital importancia que deben adquirir los directores y gerentes. La competencia internacional, la globalización y los cambios en las comunicaciones han forzado a las corporaciones a buscar y adoptar enfoques más eficaces de dirección, planificación estratégica, mercadeo y producción. En muchas empresas, estos cambios se suman a grandes cambios de cultura, edades, conceptos, comportamientos y en el sistema de creencias de una organización y sus integrantes.

La existencia de un cambio dentro de una estructura u organización, en general, está dada por un factor que desencadena la necesidad. El proceso, según Lee Q Bolman (1991) se desencadena por la insatisfacción de la dirección con el statu quo del equipo y puede ocurrir por temas comunes como: Diferenciación contra

“Liderando Equipos”

integración, brechas contra solapamientos, subutilización contra sobrecarga, falta de claridad contra falta de creatividad, autonomía excesiva contra interdependencia excesiva, holgura contra rigidez excesivas, autoridad difusa contra centralización excesiva, conducta sin objetivos contra conducta limitada por objetivos, irresponsabilidad contra pasividad.

Una vez que se decide movilizar la energía necesaria para realizar el cambio, se debe preparar un modelo para manejar el proceso. Este modelo tiene que ver con una visión a futuro, ya sea del equipo, de los comportamientos, de los sistemas o de las estructuras. Esto permitirá obtener una idea del estado futuro de la organización, por lo que debe realizarse como un ejercicio de planificación basado en la organización, los recursos y la competencia. En la visualización del estado futuro debe reflejar la naturaleza multidimensional de las organizaciones, para esto es útil emplear el modelo de las 7s de McKinsey (strategy, structure, systems, style, staff, skills y shared values), en el cual, se analizan los aspectos internos de una organización que necesitan ser alineados para que sea exitosa. El modelo desarrollado debe precisar todos los aspectos de la estrategia, tanto los duros (Hard elements) Strategy, Structure, Systems como los blandos (Soft elements) Shared Values, Skills, Style, Staff y tiene que encajar con el diagnóstico de los problemas de la organización, proponiendo arreglos organizativos que induzcan conductas claves para el éxito en el futuro. En general los elementos blandos son más difíciles de identificar porque son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero tienen misma importancia si la organización quiere ser exitosa.

Cuando concluyen las etapas de planificación, se debe comenzar a implementar el proceso de cambio, el que, dependiendo de la profundidad o el tamaño de la organización puede llevar un largo tiempo en finalizarse. El proceso es una secuencia de eventos de diversa índole durante la cual se deben aprender y desarrollar nuevas perspectivas, habilidades, actitudes y comportamientos. Respecto a este último punto, es muy importante que los líderes de la organización

“Liderando Equipos”

enfrenten tempranamente los comportamientos ineficaces e inapropiados que conducen a la adaptación, pero que en otros casos conduce al reemplazo o separación de personas. En línea con esto Michael Beer (1991, 4) asegura que *“En cada cambio cultural importante que he observado, se han tomado decisiones difíciles de personal. Cuando falla la participación, la política y la evaluación del desempeño, el reemplazo es la única salida si se quiere mantener la energía para el cambio (...). La coherencia de esta conclusión me ha llevado a la siguientes regla: si no hay reemplazos, no se está realizando un cambio cultural significativo”*.

Logrado el cambio y definidas las estrategias organizacionales otro punto importante de todo equipo es el alineamiento organizacional. Según Porret Gelabert (2014) cuando se define una organización, se trata de una agrupación de personas, que para conseguir fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades, con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Estas organizaciones se crean para alcanzar una serie de objetivos que satisfagan sus intereses y que estos puedan ser para el beneficio de las mismas. Los objetivos que siguen las empresas influyen en la actividad de la organización. Pero ¿de qué hablamos cuando nos referimos a alineamiento?

3.5. Alineamiento Organizacional

Robert S Kaplan (2006) afirma que el alineamiento no es un problema nuevo, desde la revolución industrial, ya se intentaba alinear las operaciones de diferentes puestos de trabajo, sincronizarlas y optimizarlas. El concepto más claro para ejemplificar el alineamiento de un equipo u organización, respecto al logro de los objetivos es el de los remeros de botes de competición. La clave del éxito es remar sincronizadamente. Si cada uno de los remeros tiene una idea diferente de cómo llegar el éxito y las ponen en práctica, el resultado sería caótico. La organización ganadora rema siguiendo una sincronización, los integrantes realizan sus tareas de manera consistente con todos los demás, guiados por un timonel, que es el

“Liderando Equipos”

responsable de determinar el ritmo y el curso de acción. El timonel es el líder del equipo o de la organización y entiende las fortalezas de cada remero, estudia el ambiente exterior y analiza la competencia para luego determinar el rumbo de acción para el bote. Un buen timonel colabora con el rendimiento de cada remero individual y garantiza la consecución de los objetivos coordinando a sus remeros.

A pesar de lograr un buen equipo, que además esté alineado en sus tareas y con la dirección, es común que en todas las organizaciones, con el tiempo y a medida que crecen sus actividades e integrantes, comiencen aparecer conflictos entre las personas, los que se desencadenan por factores de diversa índole. Para reducir o neutralizar el impacto en la organización, es necesario conocerlos y administrarlos.

3.6. Conflictos organizacionales

Porret define el conflicto en el ámbito laboral como las situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios, de manera que si no se canalizan de forma adecuada, puede dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional.

En general el conflicto ocurre cuando una de las partes interfiere de manera deliberada la consecución de los objetivos o la satisfacción de los intereses de la otra. La interferencia puede ser activa (mediante una acción) o pasiva (por omisión). Chiavenato agrega que, para desencadenar un conflicto dentro de la organización, existen una serie de etapas:

1) Condiciones que predisponen al conflicto:

- Diferenciación de actividades: A medida que se generan diferentes grupos dentro de las organizaciones, estos tienden a pensar en forma diferente, con maneras específicas de actuar y metas distintas. Esta

perspectiva se denomina diferenciación. Los objetivos e intereses diferentes que se generan pueden provocar los conflictos.

- Recursos compartidos: Los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen proporcionalmente en las organizaciones. Por lo cual si un área quiere aumentar sus recursos, otra deberá perderlos. Esto puede desencadenar conflictos debido a que todas las áreas tratan de alcanzar sus objetivos.
- Actividades Independientes: Si dentro de las organizaciones los individuos dependen de otros, la interdependencia existe en la medida de que un grupo no pueda realizar sus tareas hasta que otro realice las suyas. Entonces, si falla la cadena en algún punto, se pueden generar conflictos, ya que otro grupo podría no alcanzar sus objetivos.

2) Condiciones que desencadenan el conflicto:

- Percepción de la incompatibilidad de objetivos.
- Percepción de la oportunidad de interferencia.

3) Resultados del conflicto

- Resultados positivos
 - El conflicto despierta sentimientos y estimula las energías.
 - El conflicto fortalece sentimientos de identidad.
 - El conflicto despierta la atención hacia los problemas.
 - El conflicto pone a prueba la balanza de poder.
- Resultados negativos
 - El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
 - El conflicto aumenta la cohesión grupal.
 - El conflicto desvía energías hacia sí mismo.
 - El conflicto lleva una parte a bloquear la actividad de la otra.

- El conflicto se autoalimenta y perjudica las relaciones entre las partes del conflicto.

4) Administración del conflicto

- Ganar/perder: Cuando una de las partes consigue vencer en el conflicto alcanzando sus objetivos y frustrando a la otra parte en la consecución de los suyos.
- Perder/perder: Ambas partes desisten de algunos de sus objetivos por algún compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que esperaba.
- Ganar/ganar: Ambas partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, alcanzando ambas sus objetivos.

En general los dos primeros patrones tienden a continuar e inclusive aumentar el conflicto. Cuando alguna de las partes no alcanza sus objetivos permanece atenta a iniciar otro episodio en el que quizás pueden ganar. Por esto, es muy importante la capacidad de los mandos directivos de gestionar el conflicto, debido a que no siempre se puede lograr un acuerdo que satisfagan ambas partes. El entrenamiento para desactivar futuros iniciadores de conflicto y la mediación en búsqueda de soluciones equilibradas y que ayuden alcanzar las metas de la organización son necesarios en toda organización moderna.

Para alcanzar los objetivos comunes a la organización y reducir al mínimo los potenciales factores de conflicto, es necesarios que los líderes de las organizaciones posean una gran capacidad de persuasión y un alto grado de influencia con su equipo y con el resto de áreas de la compañía.

3.7. Influencia y persuasión

Influir con éxito significa obtener un resultado que satisfaga las necesidades legítimas de ambas partes con resultados duraderos. Según Jenny Roger (2000, 8)

“Liderando Equipos”

“Influir con eficacia constituye la habilidad más importante para todos los líderes y jefes. En un entorno de negocios, no existe otra habilidad que defina tan claramente a los competentes frente a los mediocres”. El cambio en el paradigma del liderazgo que se vivió en los últimos tiempos, llevo a que sean muy pocas las instituciones u organizaciones donde el poder se basa en la autoridad tradicional que lleva a cumplir órdenes. Las tendencias hoy en día indican que la alternativa real a la autoridad tradicional es la influencia, por lo general se identifican 5 estilos de acuerdo a la persona:

- **Dominio** – Se adopta este estilo cuando se necesita un liderazgo claro, debido a que se antepone las necesidades propias y no tiene mucho en cuenta las de los demás. Es un estilo pragmático que se emplea cuando no hay tiempo para tomar decisiones. Las contras son, que puede crear temor y resistencia en el grupo, lo que trae aparejado la disminución de productividad y rebeliones internas.
- **Compañerismo** – Este estilo le da mucha importancia a la actitud, colabora para alcanzar los objetivos de forma conjunta. Es un estilo profundamente integrador que requiere de tiempo para explorar los puntos de vista de los integrantes del equipo (inclusive las contrarias). Se utiliza este estilo cuando es necesario crear relaciones sanas y duraderas en las que las personas se sientan cómodas. Es el estilo más adecuado para lograr objetivos a largo plazo. Los inconvenientes que presenta son, la necesidad de tiempo (en algunos casos ilimitado) para influir y persuadir. Además, asume que todas las personas están comprometidas de la misma manera y nadie toma ventaja de la situación.
- **Altruismo** – Se antepone la necesidad de los demás a las de uno mismo (en ocasiones se pierde, para que otro se beneficie). Esto resulta útil cuando se busca desarrollar la confianza de otras personas. También para mostrar interés o mantener las relaciones. Los problemas que presenta se asocian

“Liderando Equipos”

con la dificultad de tomar decisiones difíciles, como también el de no revelar los puntos de vista propios, por lo que se pueden perder oportunidades de influir en el grupo.

- Negociación – El carácter global de este estilo se debe al compromiso mutuo entre las partes. Se dan algunas concesiones esperando que la otra parte haga lo mismo. Se utiliza en general en relaciones de corto plazo y cuando no hay en juego grandes cosas. También cuando los objetivos no son claros y se necesita tiempo para definirlos. Es un estilo similar al que se suscita con los sindicatos, donde los resultados se expresan como victorias para alguno de los bandos. Es un estilo basado en la capacidad de respuesta en la crisis y de mediación constante. El problema más común con este estilo es que se tiende a buscar el compromiso en todos los casos.
- Retirada – Este estilo se utiliza cuando existe peligro de tomar decisiones apresuradas que podrían tener consecuencias en el corto plazo. Por ejemplo en situaciones donde falta información o no existen reglas claras. Es un enfoque razonable si se enfrenta a posiciones muy fuertes donde conviene mantenerse al margen. Este estilo en general lo utilizan personas que son precavidas por naturaleza. Los problemas asociados tienen que ver con que los demás lo “pasen por arriba” o confundan la preocupación con falta de valor.

Las técnicas comunes de influencia que se utilizan en el trabajo y en la vida diaria, pueden ser aprendidas, como son: generar una sintonía comunicativa con el equipo, mantener un comportamiento coherente, controlar el lenguaje corporal, adaptarse al entorno y a las personas, escuchar con atención, preguntar, valorar las posiciones, realizar preguntas abiertas, etc.

Por otro lado además de las técnicas de influencia, a veces dentro de algunos grupos es necesario persuadir a los individuos para lograr los objetivos. Atrás

“Liderando Equipos”

quedaron las épocas cuando los gerentes ordenaban y los individuos obedecían en forma incondicional Jay Conger (2003, 19) lo expresa de la siguiente forma “(...) hoy en día el trabajo se realiza en un entorno en el que la gente no solo pregunta *¿Qué debo hacer? Sino ¿Por qué debo hacerlo? Responder con eficacia a este porque es persuasión.*” La persuasión empleada de manera constructiva se convierte en un proceso de negociación y aprendizaje, mediante el cual, la persona conduce a sus compañeros a una solución compartida del problema. La persuasión implica inducir en adoptar una postura que normalmente no apoyarían, pero sin mentir. La persuasión exige una cuidadosa preparación, una buena formulación de los argumentos, la presentación de pruebas claras de apoyo, y el esfuerzo por encontrar el tono emocional más adecuado.

Para lograr persuadir dentro de un marco coherente Conger propone un esquema de cuatro etapas:

- Establecer la credibilidad.
- Formular los objetivos de modo que se identifiquen los puntos en común con los que se intenta persuadir.
- Reforzar la postura empleando un lenguaje vivo y pruebas convincentes.
- Conectar emocionalmente con la audiencia.

Con esto en mente se puede conducir al equipo, en forma controlada, a mantener la integridad grupal y cumplir con las metas establecidas para todos los integrantes. Mientras se trabaja en aspectos conciliadores para resolver problemas y orientar en la forma de lograr los objetivos comunes e individuales.

4. MARCO METODOLOGICO

“Liderando Equipos”

La metodología que se usará en el presente caso es del tipo cualitativa. La técnica de recolección de datos será el estudio del caso donde se recurre a fuentes primarias a través de la observación del participante y a partir de fuentes secundarias con el relevamiento de fuentes internas y externas (clientes, proveedores, fuentes públicas, etc.).

El tipo de diseño que guiará el presente caso será del tipo exploratorio. Se selecciona este enfoque ya que el objetivo es presentar una situación que ocurre en el campo profesional de la industria y donde la necesidad de ahondar en el ámbito de las actividades de manejo de grupos humanos y de liderazgo en situaciones adversas genera un profundo análisis del planteamiento desde el punto de vista académico. Por lo cual, este trabajo permitirá profundizar en el conocimiento de los diferentes modelos de liderazgo, como así también en conceptos de comunicación y desarrollo de equipos y personas.

5. CASO

Corría Julio del año 2014, Francisco y su nuevo Jefe discutían sobre cómo sería su presentación como coordinador del departamento de Inspección. Sentados en las oficinas del sexto piso de la torre de YPF, sabían que este cambio podía generar problemas en el desempeño del servicio, impidiendo incluso, alcanzar las metas del año y fallar frente a muchos de los nuevos clientes. Lo que llevaría a cerrar el departamento en el corto plazo y reemplazarlo por un servicio contratado a terceros.

Esta nueva posición se la habían ofrecido a Francisco a principios de Marzo, como parte de su desarrollo profesional dentro de la empresa y debido a que necesitaban reemplazar al actual coordinador para reforzar el desempeño del departamento en temas de gestión y finanzas. A pesar de que el servicio era técnicamente muy

“Liderando Equipos”

bueno y con mucha aceptación por los clientes, los números no cerraban con la estrategia del departamento, por los altos costos en que se estaba incurriendo, haciendo que no fuera rentable para la organización. Cuando el gerente le hizo la oferta destacó el desafío que tenía por delante. Primero tenía que liderar un grupo muy heterogéneo de personas, tanto en edades como en personalidades, formaciones y experiencias. Adicionalmente era necesario organizar y regularizar las finanzas del departamento. Redefinir los indicadores de gestión de desempeño para determinar en forma certera como se estaba realizando la asignación de recursos, los costos por orden de compra, capacitación, tiempos de respuesta al cliente interno, atrasos, etc. Todo esto en un entorno altamente competitivo en lo que respecta a la retención y contratación de personal capacitado debido a la cantidad de proyectos que se estaban iniciando en el país.

El departamento contaba con importantes planes de expansión para alcanzar a la mayoría de los clientes internos (locaciones, yacimientos, refinerías). Buscando convertirse en líderes técnicos en la industria con el servicio de inspección & activación, en forma ordenada y con un costo acotado según el estándar del negocio. Para lograr esto era necesario realizar un inminente cambio de rumbo en temas financieros y mostrar avances en la optimización de costos antes de que la compañía decidiera subcontratar el servicio.

Un poco de historia

En el año 1999, Francisco dejó su provincia para mudarse a Buenos Aires a estudiar la carrera de Ingeniería con una beca de la universidad. Los cambios constantes de entorno que vivió durante la época de estudiante y luego como profesional, le conferían una personalidad muy flexible, con capacidad de adaptarse fácilmente a diferentes situaciones.

“Liderando Equipos”



En el año 2006 se recibió de Ingeniero y toda su carrera profesional la desarrolló en el área técnica de la industria del petróleo. Pasados más de 7 años, veía que en todas las compañías siempre se repetía el mismo esquema, llegado un punto de la carrera, los profesionales deben decidir continuar desarrollándose en áreas técnicas o volverse más generalistas para trabajar en ámbitos de gestión. Francisco sentía que los aspectos puramente técnicos ya no lo motivaban lo suficiente. Por este motivo en el año 2012 decidió realizar un MBA en la UADE BS¹. Durante el posgrado se formó en temas de gestión, estrategia de negocios, comportamiento humano y liderazgo de personas. Terminado los estudios, consideraba que la experiencia había sido muy satisfactoria y se sentía mucho más sólido como profesional, ya que pudo completar su formación en áreas que no había desarrollado durante la carrera universitaria.

¹UADE BS. [Online] en <http://www.marketing.uade.edu.ar/PosgradosUADE.pdf> (26/06/2014)

El puesto de Francisco (antes de aceptar la posición de coordinación), era en el departamento técnico, donde se destacaba por sus aptitudes para coordinar grupos de trabajo en los proyectos en que participaba y por su fortaleza técnica. Sin embargo el departamento técnico era “la vereda de enfrente” del depto. de inspección, ya que el trabajo era establecer los lineamientos que se debían seguir durante el desarrollo de las ingenierías para los diferentes proyectos. Las discusiones entre áreas eran frecuentes y acaloradas.

Dueño de una personalidad extrovertida, Francisco siempre utilizaba el humor para romper el hielo y distender las situaciones. En cuestiones técnicas, era muy confiado en sí mismo debido a la experiencia que tenía en la industria. Por lo que era capaz de tomar decisiones y resolver dificultades en forma rápida. Esto lo convertía en una persona muy confiable a la hora de solucionar problemas. Amante de la música tuvo una banda durante sus años de estudiante y seguía planificando constantemente volver a hacerlo.

Cambios en el escenario energético del país

El 16 de Abril del año 2012 se anunció la expropiación mediante Decreto de Necesidad y Urgencia con intervención, de la empresa YPF por parte del estado Argentino y por un período de 30 días. Basados en la recuperación energética del país, se buscó replicar el modelo de países donde las empresas productoras de hidrocarburos juegan un papel clave en el desarrollo económico. Como ser Petrobras (Brasil), ENAP-SIPETROL (Chile), Saudi Aramco (Arabia Saudita) o Petronas (Malasia). El proyecto llevaba por título “De la soberanía hidrocarburífera de la República Argentina” y en el primer artículo (de un total de 19), declaraba “*de interés público nacional y como objetivo prioritario el logro del autoabastecimiento de hidrocarburos*” y “*la explotación, industrialización, transporte y comercialización de hidrocarburos*”².

La matriz energética nacional está conformada en un 87% por hidrocarburos (51% gas natural, 35% petróleo y 1% carbón - ANEXO I). Por lo cual, la dependencia de este recurso es uno de los condicionantes más importantes que tiene la economía de nuestro país. Los hidrocarburos ocupan un lugar central en la solución a la crisis energética que se vive actualmente. La recuperación del autoabastecimiento y el incremento de las reservas son objetivos fundamentales para el desarrollo económico a mediano y largo plazo.

El aumento en la importación de hidrocarburos para sostener el consumo energético, principalmente de gas, que vive el país durante los últimos años impactó en forma directa en la salida de divisas. Lo que provocó diversas medidas como fueron el cepo cambiario y la posterior expropiación de la empresa, buscando frenar la caída de la producción y de esta forma tratar de balancear la balanza comercial. Para el año 2011, la mayoría de las reservas de hidrocarburos venían en descenso, como consecuencia de la declinación de los yacimientos maduros y a la falta de actividades de exploración que garanticen un sostenimiento de la producción

“Liderando Equipos”

(ANEXO II). Sumado a esto, el aumento del consumo generaba largas colas para cargar combustibles, cortes de suministros, etc. En el contexto social la nacionalización de la empresa generó una euforia general pocas veces vistas en el público. Basados en recuperar la autonomía energética y la independencia de quien fuera un bastón fundamental del desarrollo económico del país, la medida fue aceptada por la gran mayoría. En cambio, esta euforia no fue compartida por los mercados internacionales, donde el precio de las acciones cayó en forma estrepitosa hasta valores inusitadamente bajos y se generaron juicios en cortes internacionales para garantizar la indemnización por la expropiación de la empresa.

² Ley 26.741 [online] en <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/196894/norma.htm> (01/09/2014)

Luego de la nacionalización de la empresa se formó un nuevo directorio con importante foco en los negocios de Upstream (exploración y explotación). Utilizando a los hidrocarburos no convencionales (shale oil y shale gas ANEXO III) en la zona de Vaca Muerta (prov. de Neuquén) como estandarte del camino que seguiría la compañía (Argentina es la segunda reserva mundial en reservas de hidrocarburos no convencionales ANEXO IV). Solucionados los litigios en cortes internacionales, YPF salió a la búsqueda de inversores internacionales.

Además de las inversiones en exploración y producción de hidrocarburos no convencionales, principalmente en la zona de Loma Campana (ANEXO V). La empresa destinó fondos en renovar y ampliar las instalaciones de hidrocarburos convencionales para frenar la declinación de los yacimientos maduros.

Hacia finales del año 2014, se observa un cambio en las tendencias negativas que presentaba la compañía hasta mediados del 2011. El fuerte incremento de la actividad en exploración y producción comenzaba a dar frutos.

Acerca de la empresa

YPF es la principal empresa productora de hidrocarburos de Argentina, con una participación mayor al 35% del total del mercado del petróleo y gas, cuenta con 93 concesiones petroleras y 48 bloques exploratorios en las principales cuencas del país. Su producción de refinados se realiza en 3 complejos industriales ubicados en la ciudad de La Plata (prov. de Buenos Aires), Luján de Cuyo (prov. de Mendoza) y Plaza Huincul (prov. de Neuquén), con una capacidad total de refinación de 319.500 barriles por día. Además de su principal producción de hidrocarburos, tiene negocios en mercados de retail, agro, industria y GLP. En el ámbito de distribución posee más de 1500 estaciones de servicio y una red logística de 1500 camiones.

El Departamento de Ingeniería

El Departamento de Ingeniería de YPF (DI) se crea en el año 2001 como una extensión de la Dirección de Ingeniería de Madrid (Repsol YPF), para la gestión de grandes proyectos. Esta organización fue evolucionando y acompañó el desarrollo de la empresa en lo referido a las inversiones de gran magnitud.

El enfoque económico-financiero del DI YPF se basa en la gestión eficaz y eficiente de los recursos para administrar los proyectos. Por definición es una unidad de servicios que opera a resultado cero, lo que implica que los costos operativos y de gestión son absorbidos por los distintos proyectos gestionados, sin obtener en contraprestación, beneficio o utilidad alguna. En función de ello, la estrategia económico-financiera se centra esencialmente en la optimización del uso de los recursos y la gestión eficiente del control de costos.

Del DI depende el departamento de Inspección y Activación (I&A), el cual tiene como objeto garantizar y controlar la calidad y el plazo de entrega de los equipos y

“Liderando Equipos”

materiales que forman parte de los proyectos y compras. El departamento de I&A presta sus servicios al DI y a las diferentes unidades de negocios en lo referido a la activación de las compras y el aseguramiento de la calidad.

El departamento de Inspección y Activación

Debido al cambio de estrategia de la compañía luego de la estatización, el aumento de las inversiones en el Upstream generó una alta demanda por el servicio de I&A. Lo que hizo que el departamento aumente de un total de 6 a 26 personas en menos de dos años. A mediados del año 2014, el departamento constaba de 11 activadores (técnicos que se encargan del seguimiento de las órdenes de compra), 12 inspectores (técnicos que se encargan de la calidad), dos coordinadores (uno para activación y uno para inspección) y un jefe del sector (Anexo VI). Además posee tres agencias de inspección contratadas, por medio de las cuales trabajan en forma indirecta aproximadamente 64 inspectores de diferentes especialidades realizando inspecciones de calidad en los proveedores (a nivel nacional e internacional). Con un presupuesto del orden de millones de pesos anuales, el modelo de negocio consiste en inspeccionar in situ a los proveedores durante la fabricación y antes del despacho final (aseguramiento de calidad). Además activar el seguimiento de los tiempos de entrega para los equipos y materiales que compra YPF, trasladando este costo al cliente, ya sea la unidad de negocio o el mismo departamento de ingeniería.

El equipo de trabajo dentro del departamento

El departamento de inspección creció en forma acelerada, debido a la necesidad del negocio, mediante la incorporación de recursos capacitados y con experiencia. Por esto, se formó mayormente por técnicos e ingenieros de larga trayectoria en la industria, los cuales en su gran mayoría ya habían trabajado juntos en otras

“Liderando Equipos”

empresas o proyectos. En el último tiempo, se habían sumado también algunos ingenieros jóvenes para comenzar a formarse en la disciplina. Dentro del área de inspección ya existía un coordinador, con mucha experiencia y un fuerte sentido de liderazgo.

Las personalidades dentro del departamento eran muy diferentes, debido principalmente a la diferencia de edades, las formaciones y las experiencias. Los especialistas en las diferentes áreas eran técnicos con más de veinte años en su campo, por lo cual la interacción con profesionales ingenieros recién recibidos era compleja. Los profesionales que comenzaban en el área necesitaban de mucha capacitación para poder detectar los problemas en los talleres, por lo cual era necesario que adquieran experiencia de la forma más rápida posible. Por otro lado el aumento de equipos despachados hacía vital mantener al día la base de datos del departamento, lo que en algunos casos no se realizaba debido a lo rutinario de la tarea y la cantidad de problemas urgentes que aparecían diariamente.

La situación a mediados del año 2014 era crítica en término de recursos calificados debido al lanzamiento de grandes proyectos en el país. La mayoría de las empresas de ingeniería salía a la “caza” de personal con experiencia, por lo cual retener al personal era vital para el normal funcionamiento del departamento. En este escenario era fundamental no causar grandes fricciones que pudieran generar la pérdida de personas. Otro motivo que generaba mayor criticidad era la demanda interna del servicio que aumentaba rápidamente con el paso del tiempo.

El técnico que ocupaba la posición de coordinador era respetado y poseía una relación de amistad (a causa de trabajos anteriores) con la mayoría de los integrantes del equipo. El grupo de Inspección estaba consolidado y sus integrantes venían trabajando juntos desde comienzos del año 2011, por lo tanto, confiaban en el actual coordinador como el líder natural. Era claro que una irrupción dentro de la estructura del departamento traería problemas. La mayoría de los técnicos de

“Liderando Equipos”

inspección estaban contentos con su forma de trabajar y no quería cambiar la estructura. Previo al ingreso de Francisco, durante las devoluciones semestrales con los integrantes del equipo, se planteó el tema de una necesidad de mejora en los índices de actividad y un posible cambio de líder del departamento, ante lo cual, el descontento y la desaprobación fueron generales. Los miembros más antiguos del departamento aseguraban que un cambio de liderazgo sería en detrimento de la calidad del servicio y aseguraban que no necesitaban que les expliquen cómo se debían hacer las cosas. Por otro lado los integrantes más jóvenes se mostraban escépticos a un posible cambio, pensando que podría ser una maniobra para iniciar el cierre del departamento y comenzaban a buscar oportunidades fuera de la compañía. El técnico que estaba como coordinador expresaba que no se sentiría cómodo trabajando con alguien que viniera de otro sector y menos si era del departamento técnico, dejando en claro su posición de disconformidad debido a la incompatibilidad de funciones que se generaría con un cambio de este tipo. Sin embargo, si no se reorganizaba el servicio en términos financieros, la vida del departamento era corta.

La llegada de Francisco al departamento de Inspección

Dentro del plan de desarrollo de profesionales impulsado por la dirección de la empresa, se buscaba realizar movimientos entre departamentos para exponer a los profesionales a situaciones complejas y distintas a las que manejaban usualmente. Cuando Francisco aceptó la posición sabía que sería un gran compromiso desde el punto de vista técnico debido a que pondría en juego todo su conocimiento. Pero además debería trabajar fuertemente en ámbitos donde contaba con menos experiencia, como ser temas de finanzas, costos y gestión de recursos. En ese momento no se imaginaba que el área donde más debería trabajar sería la de liderazgo.

“Liderando Equipos”

Ahora reunido con su jefe tenían que definir cuál sería la mejor estrategia para comenzar con la nueva posición, generando el mínimo impacto posible y además que deberían hacer con el actual coordinador. Francisco sabía que el cambio de rumbo del área era su responsabilidad y si no lo lograba, la empresa daría por finalizada la vida del departamento.

Mientras miraba el brillo del Río de la Plata por la ventana de la oficina, se preguntaba qué tipo de liderazgo debía adoptar para evitar que se fisure el grupo, que se pierdan integrantes y se puedan alcanzar las metas del año, todo esto mientras se ocupaba de reorganizar las finanzas del departamento.

6. CONCLUSION

6.1. Objetivos de enseñanza

Materias para las que se propone: Liderazgo, negociación y creatividad.

Comportamiento Humano.

Temática Central: Liderazgo de equipos de personas.

Objetivos didácticos:

Se pretende que el alumno logre:

- Identificar y profundizar en los diferentes tipos de Liderazgo, determinando sus ventajas y aplicabilidad en cada situación.
- Incorporar herramientas de liderazgo, motivación, influencia y alineamiento de aplicación práctica para la realidad cotidiana en el contexto empresarial.
- Desarrollar destrezas y aptitudes que permitan incorporar comportamientos y habilidades básicas de liderazgo en situaciones adversas.
- Incorporar una visión proactiva de la negociación y resolución de conflictos hacia comportamientos cooperativos.

“Liderando Equipos”

- Tomar decisiones para la integración de equipos y neutralizar factores de impliquen la descohesión del grupo.
- Entender las motivaciones del equipo y cuáles son los modelos que se pueden adoptar para liderar un grupo.
- Entender el concepto de cultura corporativa y sus diferentes tipos.
- Desarrollar soluciones estratégicas para resolver el problema y continuar con la viabilidad del negocio en un contexto de crisis.
- Proponer soluciones estratégicas a problemas reales que contemplen escenarios futuros

Otras temáticas en las que se podría utilizar: Dirección General, Integrando la Empresa.

Conocimientos requeridos previos: Liderazgo, recursos humanos, organización de empresas, manejo del conflicto, motivación.

6.2. Esquema de Clase

Cada alumno deberá asistir a clase con la lectura y el análisis previo del caso. Se propone el siguiente esquema de clase, que se corresponde con una clase de 90 minutos.

El profesor planteará la consigna durante el desarrollo de la clase, para lo cual se sugiere iniciar la misma con dos preguntas disparadoras, destinando aproximadamente 15 minutos al debate que permita a los alumnos introducirse al caso. Luego, en una segunda instancia, se propone trabajar en mayor profundidad con el caso para analizar cuáles son las decisiones estratégicas que permitan alcanzar el objetivo buscado, reduciendo al mínimo la posibilidad de conflicto. Para eso se propone dividir la clase en 3 módulos (total del desarrollo 55 minutos):

Módulo 1 (aprox. 15 min) – Modelos de liderazgo y motivacionales.

“Liderando Equipos”

Módulo 2 (aprox. 20 min) – Cultura, Influencia y estrategia de respuesta al conflicto.

Módulo 3 (aprox. 20 min) – Alineamiento y modelo de las 7S.

Finalmente, se proponen preguntas de cierre y puesta en común (aprox. 20 min), con el fin de demostrar la importancia de los diferentes tipos de liderazgo, el manejo del conflicto en las organizaciones y la planificación estratégica del componente humano, tanto en escenarios normales como de crisis.

I) Preguntas disparadoras

1. ¿Cuál es el problema?

El impacto del cambio de coordinador en el funcionamiento normal del departamento.

2. ¿Quiénes son los actores involucrados?

- Francisco, futuro coordinador del departamento
- Jefe de Francisco, Jefe del departamento de inspección y activación
- Antiguo coordinador del departamento
- Equipo de técnicos de inspección

3. ¿Cuáles son los hechos relevantes?

- a) Cambio en la coordinación del departamento debido al incremento de trabajo y la necesidad de organizar la administración y las finanzas.
- b) Reasignación de responsabilidades de los miembros del equipo.
- c) Posibilidad de fractura dentro del grupo y pérdida de recursos.

“Liderando Equipos”

- d) Mucha competencia por mano de obra especializada debido a la cantidad de proyectos en el país.
- e) Necesidad de no perder recursos calificados y seguir ampliando el equipo en corto plazo.
- f) Grupo muy heterogéneo, con personalidades y particularidades.

II) Preguntas de desarrollo

Módulo 1 – Modelos de liderazgo y motivacionales

4. Identifique cuales son las teorías o modelos de liderazgo y sus características principales.
- a) Teoría del gran hombre o de los rasgos - Las personas nacen líderes y estas características son innatas de las personas, los rasgos comunes son Inteligencia, Autoconfianza, Determinación, Integridad, Sociabilidad.
 - b) Modelos Conductuales - Enfocan la conducta del líder como responsable de la eficacia en el liderazgo y no sus características personales para ejercer el rol.
 - b.1 - Modelo universidad Ohio - Establece una diferencia entre el liderazgo basado en la tarea y en la relación. Define como liderazgo eficaz aquel que maximiza ambas ramas.
 - b.2 - Modelo universidad Michigan - Establece dos ramas Liderazgo basado en la producción y Liderazgo basado en las personas. Concluye que por lo general los líderes basados en las personas obtienen mejores resultados.
 - b.3 - Malla gerencial Blake y Mouton - Definen características universales de las organizaciones (Objetivos comunes, personas, Jerarquías). Generan una

“Liderando Equipos”

mallá cuyos ejes con el interés por las personas y el interés por la producción.

Con esto definen diferentes estilos de liderazgo (Estilo Laissez-Faires, estilo club social, estilo de la tarea, estilo de la mediocridad, estilo del compromiso).

c) Modelo de Liderazgo situacionales - Establece que diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo, de acuerdo al estado de madurez del empleado, por lo cual la conducta del jefe deberá adaptarse al tipo de subordinados.

d) Modelo del camino meta - Se basa en que los líderes motivan a los subordinados a cumplir con los objetivos y metas, potenciando el rendimiento de los mismos al enfocarse en la motivación. Destaca la relación entre el estilo del líder y las características de los empleados y presenta cuatro estilos fundamentales (Directivo, de apoyo, participativo, orientado al logro).

e) Teoría del intercambio líder-seguidor - Determina que el liderazgo es un proceso centrado en la interacción entre el líder y los seguidores. El punto focal es la diádica en esta relación. Supone que el líder se relaciona en forma diferentes con cada subordinado formando grupos (In-groups, se maximiza la interacción – Out-groups, la interacción es la necesaria).

f) Teoría de la contingencia - Parte del supuesto de que el desarrollo del equipo está en función de la motivación, la conducta del líder y el control en cada situación. Establece que la efectividad del líder depende de cómo se adecua al contexto y define tres situaciones que condicionan el estilo de dirección (Relación entre el líder y los miembros, Estructura de la tarea, Poder del puesto).

g) Teoría del liderazgo transaccional - Plantea que el liderazgo es un proceso de intercambio, análogo a las relaciones contractuales de la vida económica y es contingente con la buena fe de los participantes.

h) Liderazgo transformacional - Define al liderazgo como un proceso que se basa en la transformación de los individuos. Tiene que ver con una forma de influencia que lleva a los subordinados a realizar y cumplir los que se espera de ellos, abarcando elementos de carisma y visión. Supone que existen dos estilos de

“Liderando Equipos”

liderazgo (estilo X - estilo tradicional, Estilo Y - basado en la responsabilidad de las personas para con sus tareas).

i) Liderazgo carismático - Lo ejercen personas que poseen conductas genéricas particulares, (autoconfianza, imagen positiva, apasionados, persistencia, determinación y optimismo). Esto produce sobre los subordinados un efecto de liberación y alineamiento con el líder, articula metas y valores, exigen riesgos y sacrificios de los subordinados.

j) Modelo de Alcance Pleno - Establece que el liderazgo emerge de la relación líder-seguidores y tiene en cuenta las necesidades y el desarrollo de los seguidores. Trabaja con la dimensión moral y los aspectos básicos de las personas. Es un enfoque amplio que encara como el líder puede llevar a cabo el cambio, basándose en el carisma. Define tres tipos de liderazgo (Transaccional, Transformacional, Pasivo).

k) Modelo de habilidades - Centra el foco en que las habilidades del líder pueden ser aprendidas y desarrolladas. Establece además, que el liderazgo efectivo requiere tres habilidades personales básicas: Técnicas, humanas y conceptuales. A medida que se aumenta en el nivel jerárquico, las habilidades técnicas van siendo menos necesarias, al contrario que las administrativas.

l) Modelo de Liderazgo Complejo - Este modelo define al liderazgo como un proceso de múltiples partes interactuando entre sí. Establece que los directivos agregan valor principalmente coordinando a las personas, estimulando las relaciones entre ellas y armando grupos de personas adecuados para el desarrollo de oportunidades o de tareas.

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se debería adoptar?

El tipo de liderazgo seleccionado debe potenciar las características intrínsecas de Francisco, por lo cual debe estar basada en su carisma y fuerte conocimiento técnico, a la vez que minimiza el impacto en el grupo. Una vez que demuestre su

“Liderando Equipos”

manejo de los temas operativos y gane confianza e influencia en el equipo, el tipo de dirección debería transformarse hacia un “modelo de liderazgo complejo”, donde el foco debe ser compatibilizar las personalidades y coordinar las experiencias de los miembros del equipo en diferentes proyectos, para optimizar el servicio y conseguir los objetivos fijados por la dirección.

6. ¿Qué tipo de modelo de motivación utilizaría?

El modelo que se debería emplear es del tipo psicosociológico de McGregor. Donde, (basado en la Teoría Y) se debe trabajar en forma constante para conseguir objetivos cada vez más desafiantes. En un entorno creciente en cantidad, complejidad de proyectos y asignaciones, dados por las condiciones de necesidad de la industria la cantidad de desafíos es constante. La naturaleza intrínseca del departamento, su conformación y cultura, hace que naturalmente los individuos se auto-controlen (mediante la asignación de carga horaria a los diferentes proyectos en los que participan) y auto-dirijan (trabajando en la coordinación de los inspectores de agencia y cumpliendo los objetivos de cada orden de compra desde el comienzo hasta el final). En este caso el planteo de metas más complicadas (participación en proyectos grandes o de tecnologías complejas) cubre las necesidades de satisfacción y el ego de poder cumplir con el resto del grupo frente a estos desafíos, además de pertenecer a un equipo donde la mayoría de las tareas dependen de los compañeros, por lo cual los valores de responsabilidad son mayores.

Módulo 2 – Cultura, Influencia y estrategia de respuesta al conflicto

7. ¿Qué tipo de cultura desarrollaría dentro del departamento?

“Liderando Equipos”

Cultura de la tarea, debido a que la base del servicio es evitar que los problemas lleguen a los clientes internos, se vuelve indispensable la necesidad de trabajar en equipos multidisciplinarios para solucionarlos.

8. ¿Qué técnicas de influencia y persuasión utilizaría para conseguir alcanzar las metas del departamento?

El estilo de influencia debe ser de “compañerismo”, debido a la necesidad de integración de Francisco al equipo. Al comienzo se dedicará mucho tiempo a crear las relaciones para que estas sean sanas y duraderas. Para lograr la persuasión del equipo, Francisco debe preparar las reuniones de departamento, dedicándole esfuerzo a su organización, de manera que transmitan la nueva misión y las metas de corto y mediano plazo. Debe mostrar en forma clara cuales son los nuevos lineamientos del departamento acorde a las necesidades de la empresa y transmitir al equipo la confianza para lograrlos en un tiempo relativamente corto. Además debe consolidar su posición con los clientes internos, para lo cual deberá organizar visitas y evaluaciones del estado actual del servicio.

9. ¿Cómo evitaría la desintegración del grupo y la pérdida de personal calificado?
¿Cómo neutralizaría el potencial problema de que el anterior coordinador se muestre reticente al cambio y genere dificultades en la operación diaria?

Se debe trabajar en una relación sincera, explicando que el cambio se debe a la necesidad de incorporar nuevas herramientas por la complejidad multitarea del puesto. Durante las reuniones no se debe quitar participación del anterior coordinador y se le deben asignar proyectos complejos donde demuestre su alto grado de habilidad y conocimiento en el área. Por otro lado se debe hacer partícipe

“Liderando Equipos”

a los integrantes del equipo durante las visitas a los clientes, donde además de revisar los aspectos técnicos del servicio, Francisco los pueda conocer individualmente y acrecentar la confianza. En la misma línea a las personas con más experiencia se le deben asignar tareas de mayor responsabilidad y en algunos casos diferentes a las actuales para mantenerlos motivados con el desafío del puesto.

Módulo 3 – Alineamiento y modelo de las 7S

10. ¿Cuál puede ser la mejor estrategia de alineamiento para mantener la armonía del equipo?

El alineamiento del equipo se debe realizar involucrando a los integrantes con la forma de trabajar del departamento. Debido a que se trata de un área relativamente nueva los procedimientos y las características del servicio necesitan ser revisados. Para esto se deben armar grupos para revisar y “hacerse dueño” de algunos procedimientos, esto sumado a reuniones donde se busque la participación del equipo en la resolución de problemas de alto impacto. Generará un grado de involucramiento y alineación suficiente para perseguir los objetivos del departamento y los individuales de las personas.

11. Desarrolle el modelo de las 7S para el análisis de la estrategia de la organización.

- STRATEGY (Estrategia): La organización del departamento debe seguir de acuerdo a la estructura actual, reforzando en áreas relacionadas con el Upstream debido a que es la de mayor crecimiento. Por otro lado, se deben captar recursos jóvenes para capacitarlos en las áreas técnicas necesarias, comenzando por tareas simples y aumentando la dificultad, con asignaciones en proyectos más complejos.

“Liderando Equipos”

Por otro lado es necesario seguir consolidando el servicio con la constante visita a talleres y a los clientes internos.

- STRUCTURE (Estructura): El departamento mantendrá su estructura funcional sectorizado por áreas, es decir con inspectores responsables de clientes situados en la misma zona geográfica. Por otro lado y de forma paralela los inspectores seniors, deben trabajar de forma transversal dando apoyo a los técnicos responsables de los proyectos en cuestiones específicas.

- SYSTEMS (Sistemas): Se debe trabajar en mantener actualizadas las bases de datos respecto a los informes y las inspecciones de los clientes, a los costos y la asignación de recursos. Revisar los KPIs del departamento tomando en cuenta las evaluaciones del servicio de los clientes y el desempeño del equipo. Monitorear los recursos versus la cantidad de trabajo para no sobrecargar las personas y poder predecir en forma coherente la necesidad de incorporar personal. Las reuniones internas del departamento son un factor clave para compartir experiencias y lograr la experiencia solidaria del equipo.

- STYLE (Estilo): En esto caso se espera un servicio ágil y eficiente. Los inspectores deben dar respuestas confiables y acorde a las necesidades del negocio, de manera rápida, minimizando costos y buscando soluciones prácticas a problemas complejos. Se debe hacer un especial hincapié en los aspectos de seguridad.

- STAFF (Personal): Este es uno de los puntos que más trabajo necesita, la retención de los empleados se vuelve un factor clave. Para esto, se debe trabajar en aspectos de motivación intrínseca como: la asignación de proyectos desafiantes, la posibilidad de realizar capacitaciones en áreas de interés tanto personal, como para la compañía, participación en congresos, evaluaciones de mercado respecto a nivel de sueldos, etc.

- SKILLS (Habilidades): Al tratarse de un servicio, la base del mismo son las habilidades del equipo, por lo cual se necesita trabajar en ambiciosos planes de capacitación y en el involucramiento de los integrantes para la solución de problemas tanto en los talleres como en el campo. Se deben realizar además,

“Liderando Equipos”

jornadas internas de capacitación, lo que, sumado a la reuniones de intercambio de experiencias constituyen la clave de un servicio sólido y confiable.

- SHARED VALUES (Valores compartidos): Los valores compartidos exceden el ámbito del departamento de I&A, y se refieren a los del DI. Valores como excelencia en el servicio, seguridad y confiabilidad, trabajo en grupo, profesionalismo y cordialidad son el corazón de la gerencia.

III) Preguntas de cierre y puesta en común

12. ¿Cuál es la solución sugerida?

La solución sugerida es, plantear una reunión de presentación para todo el departamento, introduciendo a Francisco como un nuevo coordinador para trabajar en conjunto con el actual y encargado de organizar la parte administrativa y financiera. Asignar tareas específicas, delegando en el actual coordinador toda la parte técnica que está funcionando en forma correcta. Mientras tanto Francisco deberá organizar el departamento y ganarse la credibilidad del equipo. Posicionado en su fuerte conocimiento técnico del área, debe imponerse con un liderazgo del tipo técnico (modelo de las habilidades) para migrar con el tiempo a un “modelo de liderazgo complejo”, donde se encargue de coordinar a las personas y desarrollar las oportunidades de negocio del departamento.

13. ¿Cuáles son las recomendaciones propuestas?

Francisco en todo momento deberá mantener un espíritu conciliador, evitando generar situaciones que lleven a conflictos internos. Para esto y tratándose de un equipo muy heterogéneo, que tienen como factor común el conocimiento técnico deberá ocuparse adquirir una visión general del funcionamiento del departamento, a la vez que detecta los puntos de mejora. No debería generar situaciones de

“Liderando Equipos”

enfrentamiento con el antiguo coordinador y debe trabajar codo a codo con este, para conocer los aspectos donde Francisco debe consolidarse.

El trabajo individual con los miembros del equipo deberá ser muy fuerte para mantener el sentido de cooperación y pertenencia. Tiene que estar atento a la aparición de nuevas oportunidades y asignar los recursos de forma estratégica para lograr el alineamiento del grupo.

6.3. Cierre de la Conclusión

En el presente trabajo se ha presentado un caso actual sobre un problema común en la mayoría de las empresas y se trata de las herramientas que debe desarrollar un profesional que proviene de áreas técnicas cuando se hace cargo del liderazgo de un equipo. En general el problema de liderazgo en los rangos intermedios suscita incertidumbre respecto a la toma de decisiones, sobre todo en lo relacionado al comportamiento humano del personal dentro de las organizaciones.

El caso expone al alumno a condiciones de contorno (mercado) muy susceptible de las decisiones que deberá tomar, además de estar centrado en un ámbito adverso dentro del cual deberá moverse en forma precavida para no causar disrupciones que pueden afectar a todo el departamento. Sumado a esto, aparece la necesidad de lograr un cambio en el corto tiempo del funcionamiento y los indicadores de gestión.

La evolución de los modelos de liderazgo, demuestra que se toma en cuenta en mayor medida al equipo, las situaciones donde se debe ejercer y el carisma del líder. El cual, se vuelve un coordinador, donde la mayor responsabilidad surge al armar los grupos de personas correctos de acuerdo a la tarea, mantener el alineamiento para conseguir los objetivos individuales y tener la suficiente influencia para lograr las metas del departamento.

“Liderando Equipos”



Se presentan conceptos cada vez más importantes como son la influencia, la motivación y la persuasión, que en un mundo globalizado y altamente competitivo como el de hoy en día se vuelven factores indispensables a la hora de dirigir un departamento.

La competencia por conseguir recursos capacitados, la necesidad de establecer una cultura en el equipo y el manejo del cambio organizacional para adaptarse a las necesidades de un entorno cambiantes, son factores que en el pasado no eran tenidos en cuenta y hoy, se vuelven claves para la subsistencia de las empresas.

La dificultad por obtener sistemas o maquinarias que ayuden a ejecutar una tarea se vuelve algo bastante simple, si se lo compara con la dificultad de conseguir un equipo que trabaje en forma alineada y consistente manteniendo bajo el nivel de conflictividad. Estos son los desafíos de los nuevos líderes. Para lo que deberán dominar las herramientas de manejo del entorno, resolución de conflictos, visión global del negocio y toma de decisiones en entornos de incertidumbre cada vez más complejos.

7. BIBLIOGRAFIA

- STODGILL, Ralph M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 1948, pp. 35-71
- PALOMO VADILLO, María Teresa. Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. 6ta edición. Madrid España: Editorial ESIC, 2010. ISBN: 9788473566780.
- NOGUERA TUR, Joan, PITARCH GARRIDO, Dolores y PEREZ ESPARCIA, Javier. Gestión y Promoción del Desarrollo Local. España: Publicacions de la Universitat de València, 2009. ISBN 9788437080451
- AYOUB PEREZ, José Luis. Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Estados Unidos: Editorial Lulu Enterprise, 2011. ISBN 9780557851089
- FERNANDEZ SANCHEZ, Esteban. Administración de empresas. Un enfoque Interdisciplinar. España: Editorial Paraninf S.A., 2010. ISBN 978842838029
- POLAINO-LORENTE, Aquilino, CABANYES TRUFFINO, Javier y DEL POZO ARMENTIA, Araceli. Fundamentos de psicología de la personalidad. Madrid, España: Ediciones Rialp S.A. (Universidad de Navarra), 2003. ISBN 8432134686
- HOGG, Michael A. y VAUGHAN, Graham M. Psicología Social. 5ta ed. Madrid España: Editorial Médica Panamericana S.A., 2008. ISBN 9788498352276

“Liderando Equipos”



- AMOROS, Eduardo. Comportamiento Organizacional. Lambayeque, Perú: USAT Escuela de Economía, 2007. ISBN 9788469046746
- SORIA, Víctor M. Relaciones Humanas. 2da ed. México: Editorial Limusa, 2004. ISBN 968181485.
- BERDECIA CRUZ, Zaida I., GONZALEZ-DOMINGUEZ, Joyce R. y CARRASQUILLO RIOS, Carlos Rubén. Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Vol. 1, Núm. 2. USA: Regent University Escuela de Negocios y Liderazgo, 2013. ISSN 21662320
- ALCOVER DE LA HERA, Carlos María, MORIANO LEON, Juan Antonio, SEGOVIA, Amparo Oscar y TOPA CANTISANO, Gabriela. Psicología del Trabajo. 1ra ed. Madrid España: Editorial UNED, 2012. ISBN 9788436264173
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. 5ta ed. Colombia: Editorial McGRAW-HILL Interamericana S. A., 2000. ISBN 8522420041
- PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas. 5ta ed. Madrid España: Ediciones RIALP, 2002. ISBN 8432130125
- BOLMAN Lee G. y DEAL, Terrence E. Organización y Liderazgo: el arte de la decisión. Estados Unidos: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, 1991. ISBN 0201601060
- PORRET GELABERT, Miquel. Gestión de personas. 6ta ed. Madrid España: Editorial ESIC, 2014. ISBN 978841598649-2

“Liderando Equipos”



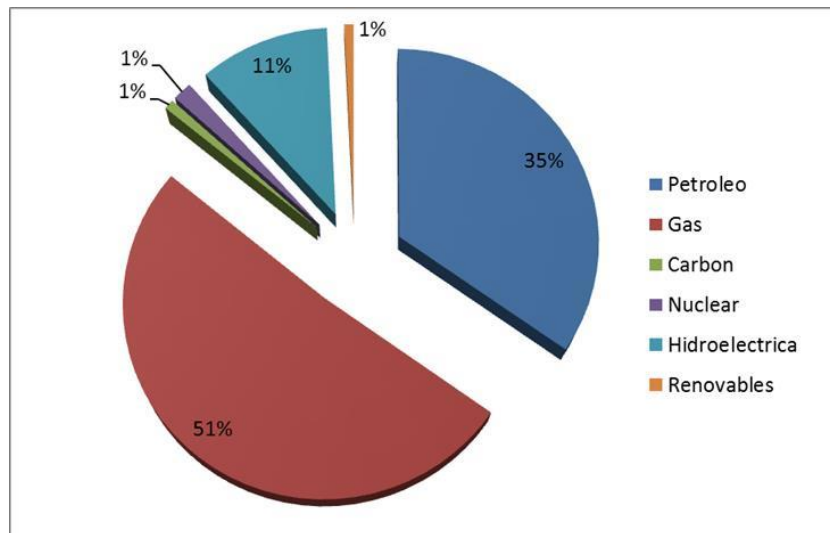
- KAPLAN, Robert S. Alignment. Barcelona España: Editorial Planeta DeAgostini, 2006. ISBN 8496612244
- LESSEM, Ronnie. Gestión de la cultura corporativa. España: Editorial Ediciones Díaz de Santos S.A., 1992. ISBN 8479780142
- BEER, Michael. Liderar el cambio. Estados Unidos: Editorial Harvard Business School, LACC 403-S10 (versión en español del caso HBS 9-488-037), 6p. 1991.
- CONGER, Jay A. El necesario arte de la persuasión en Dirigir Personas en la Empresa. EEUU: Editorial Harvard Business Review, 2003. ISBN 9788423416820
- ROGERS, Jenny. Técnicas de influencia. Barcelona España: Editorial Leopold BLUME, 2000. ISBN 8480763647
- STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración. 6ta ed. México: Editorial Pearson, 1996. ISBN 9688806854
- Programa completo Posgrados UADE Business School [online]. Argentina (Citado 26/06/2014) Disponible en <http://www.marketing.uade.edu.ar/PosgradosUADE.pdf>
- Ley 26.741- Declárase de Interés Público Nacional el logro del autoabastecimiento de hidrocarburos. Créase el Consejo Federal de Hidrocarburos. Declárase de Utilidad Pública y sujeto a expropiación el 51% del patrimonio de YPF S.A. y Repsol YPF Gas S.A. [online]. Argentina (Citado 01/09/2014). Disponible en <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/196894/norma.htm>

“Liderando Equipos”

8. ANEXOS

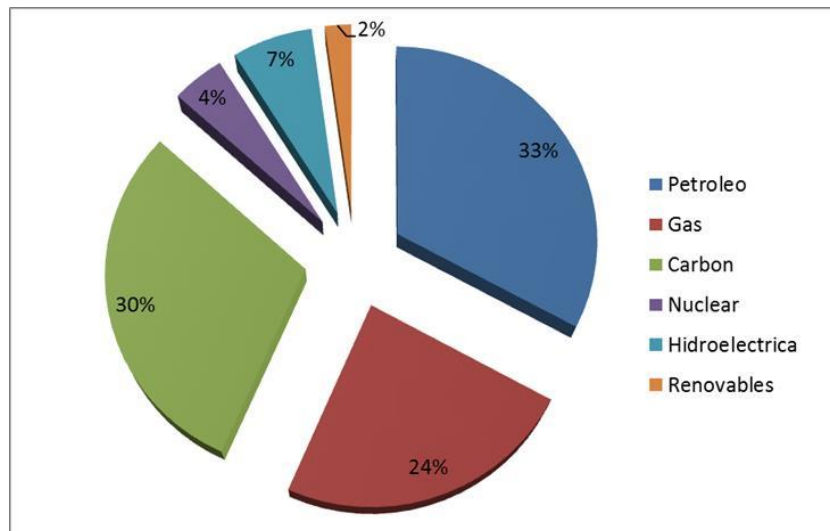
ANEXO I

MATRIZ ENERGETICA NACIONAL (año 2013)



Fuente: Elaboración propia¹

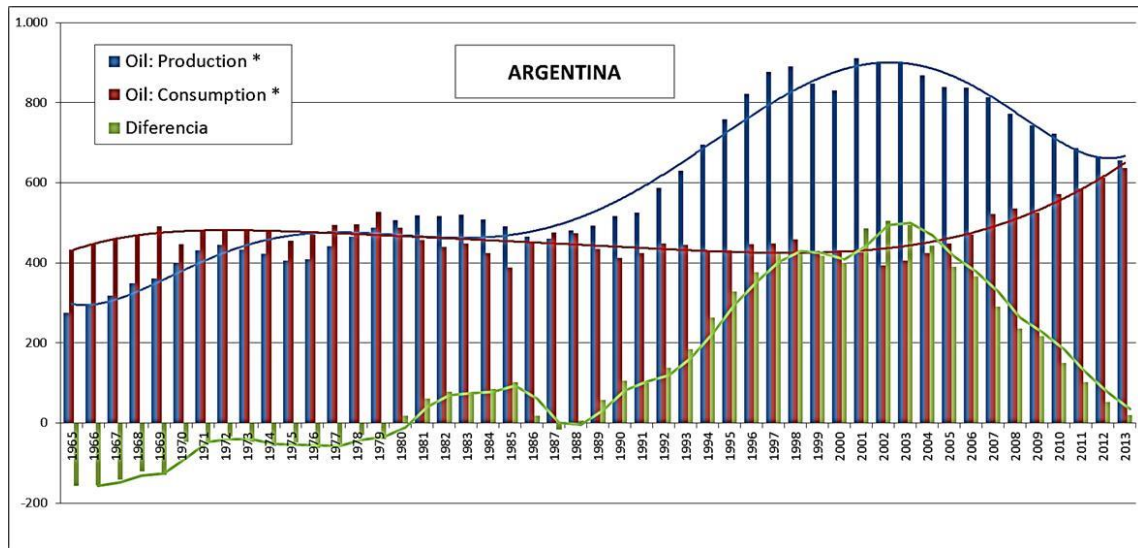
MATRIZ ENERGETICA MUNDIAL (año 2013)



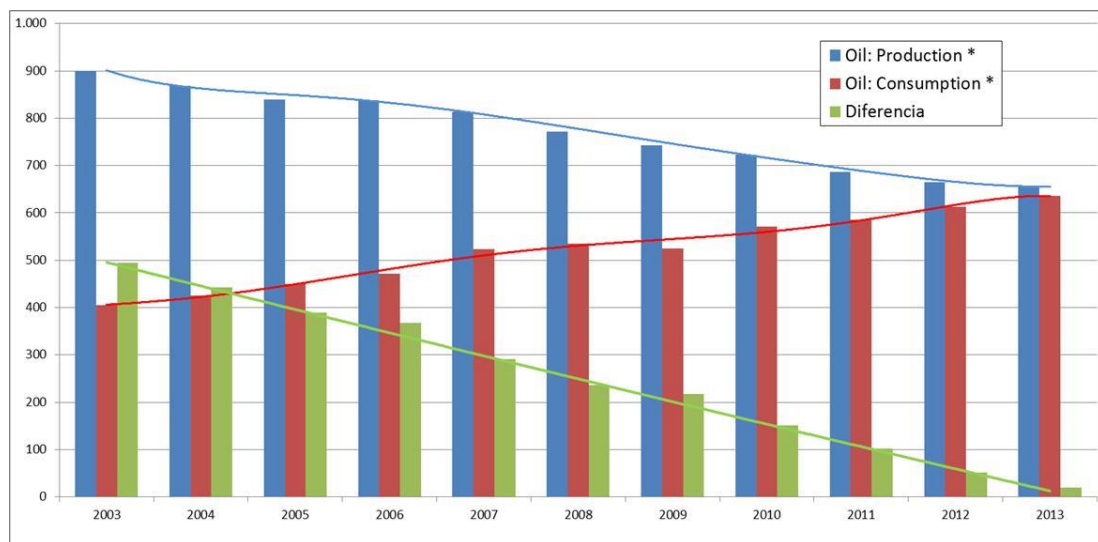
Fuente: Elaboración propia¹

¹datos extraídos de “Statistical Review of World Energy 2014” British Petroleum (BP) [online]. EEUU (Citado 01/06/2014). Disponible en <http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/statistical-review-downloads.html>

ANEXO II – Variación de la producción y el consumo de petróleo y gas en la Argentina

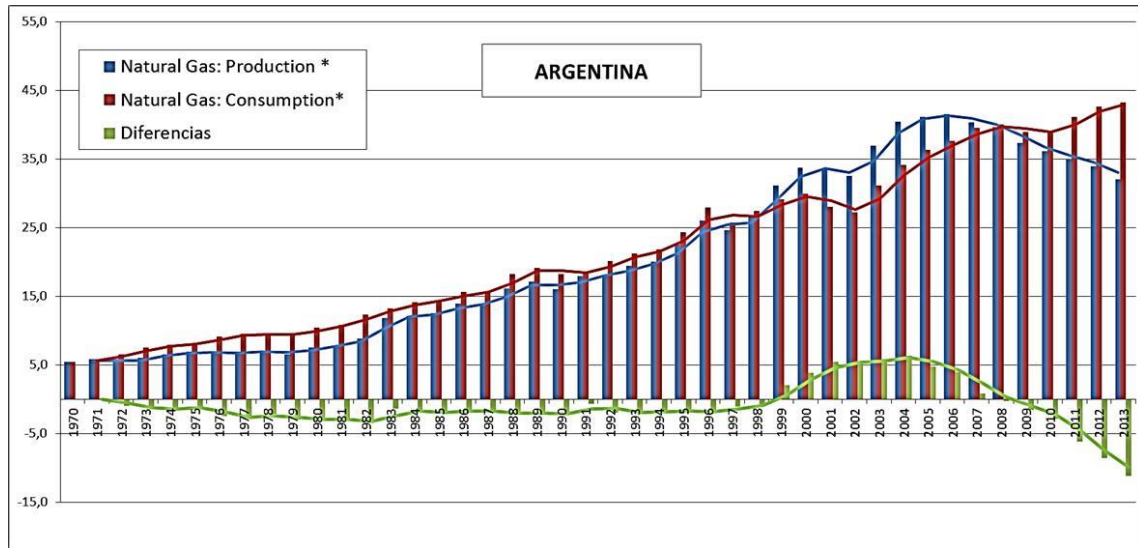


Fuente: Elaboración propia¹

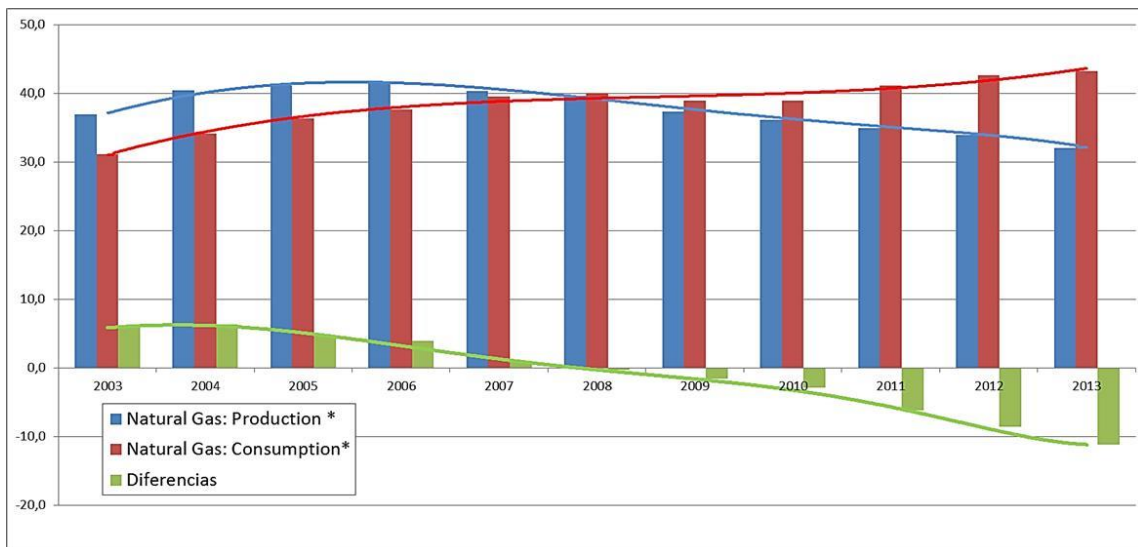


Fuente: Elaboración propia¹

“Liderando Equipos”



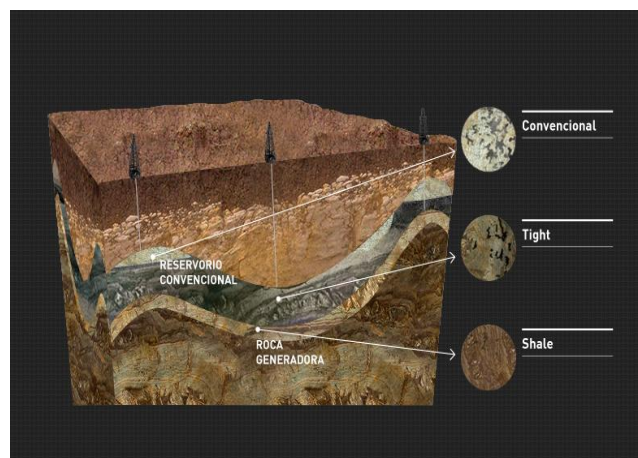
Fuente: Elaboración propia¹



Fuente: Elaboración propia¹

ANEXO III – ¿QUE ES EL SHALE OIL & EL SHALE GAS?

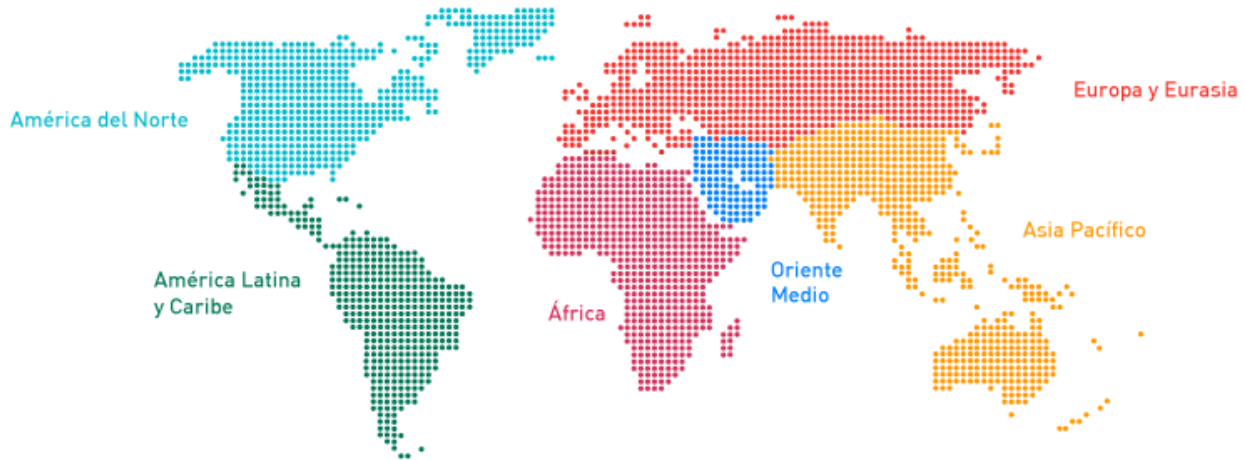
Si bien este tipo de reservas se conoce hace años, no existía la tecnología para hacer rentable su aprovechamiento. A diferencia del petróleo y el gas convencional, cuyas reservas están cercanas a la superficie y en capas más accesibles, los hidrocarburos no convencionales se encuentran contenidos en lo que se conoce como “roca madre”. Una de las principales características de este estrato es que está formado por piedra de baja porosidad y permeabilidad, lo que hace que el petróleo y el gas queden atrapados y no pueden migrar a través de la formación o fuera de ella. En términos generales, los hidrocarburos como los conocemos tienen su origen en esta formación. Durante miles de años y debido a los desplazamientos de la corteza terrestre, aparecieron grietas en la roca, generando fallas que actuaron como un conducto para la migración del petróleo y el gas a las capas superiores con mayor porosidad y permeabilidad, desde donde se extraen lo que se conoce hoy como hidrocarburos convencionales. El petróleo y el gas que quedó atrapado en la roca madre y no pudo migrar a las capas superiores y más delgadas, es lo que se conoce como shale o reservas no convencionales.



Fuente: YPF¹, 2014

¹YPF. Argentina (Citado 20/09/2014). Disponible <http://www.ypf.com/EnergiaYPF/Paginas/que-es-shale.html>

ANEXO IV – MAPA DE RESERVAS DE HIDROCARBUROS NO CONVENCIONALES EN EL MUNDO



Referencia. [*] Países de 100 Tcf de recursos, seleccionados de los 41 casos relevantes. Fuente: U.S. Energy Information Administration (DOE) /Advanced Resources International (ARI), Septiembre 2013.

Fuente: YPF¹, 2014

¹YPF. Argentina (Citado 20/09/2014). Disponible <http://www.ypf.com/EnergiaYPF/Paginas/que-es-shale.html>

ANEXO V – RESERVAS DE HIDROCARBUROS NO CONVENCIONALES EN EL PAIS



Fuente: Economic study on conventional resources, shale oil & shale gas in Argentina: Current situation and prospects¹. KPMG. 2014

¹ KPMG – “Economic study on conventional resources, shale oil & shale gas in Argentina: Current situation and prospects”. Argentina. (Citado 29/05/2014). Disponible en www.kpmg.com.ar

Según las estimaciones de la EIA (Energy International Agency) las reservas de no convencionales en las distintas cuencas del país serían de:

- Cuenca neuquina. Los recursos potenciales de gas no convencional alcanzarían los 2184 TCF (1140 TCF en Vaca Muerta y 1044 TCF en Los Molles), de los cuales 583 TCF serían recuperables (aprox. 49 veces las reservas probadas de gas convencional). Las reservas de shale oil ascenderían a 331.000 millones de barriles, con unos 20.000 millones de barriles recuperables (considerando un factor de ajuste del 27%)
- Cuenca Austral-Magallanes. Contaría con 606 TCF de shale gas (127 TCF recuperables) y 131.000 millones de barriles de shale oil (6600 millones de barriles recuperables).
- Cuenca de San Jorge. Las reservas no probadas alcanzarían los 438 TCF de shale gas (88 TCF recuperables) y 17.000 millones de barriles de shale oil (501 millones de barriles recuperables).
- Cuenca Paraná-Chaco. Contaría con 16 TCF de reservas de shale gas (3 TCF recuperables) y 302 millones de barriles de shale oil (9 millones de barriles recuperables)².

² KPMG – “Economic study on conventional resources, shale oil & shale gas in Argentina: Current situation and prospects”. Año 2014, Pág. 12. (Citado 29/05/2014) Disponible en www.kpmg.com.ar

ANEXO VI – ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO I&A

