

## Un juego de palabras con liderazgo y equipo.

Norberto Góngora<sup>1, 2</sup>

En numerosas reuniones de capacitación se han utilizado las técnicas de brainstorming o “torbellinos de ideas” para poner en tema a los participantes o para generar reflexiones sobre las cuestiones planteadas. Esta técnica se emplea por ejemplo al tratar los temas de: equipo, liderazgo, cultura, motivación, cambio, etc.

¿Serviría de algo compilar los resultados de esos “torbellinos”?

Como en esas reuniones se expresan palabras que remiten a ideas que fluyen libremente, haciendo un recuento de las palabras pronunciadas, tal vez se produzca una provechosa compilación de esas ideas.

En esta línea se tuvo la posibilidad de compilar lo verbalizado en un gran número de Talleres en base a dos cuestiones que tienen un gran eco en la prensa dentro del mundo del management: Equipo y Liderazgo.

En cada reunión se la pedía a los presentes que dijeran libremente palabras vinculadas a Equipo y a Liderazgo según fuera la temática en cuestión. El Coordinador de esos eventos escribía las palabras que estaban siendo mencionadas, excluyéndose las ya aludidas el mismo día eliminando las repetidas, en papel de rotafolio.

Muchas veces a partir de las palabras generadas se realizaron otras actividades, pero en este caso se utilizarán solamente las palabras listadas de la manera mencionada anteriormente.

El uso de palabras para hacer análisis es usual en otras disciplinas por ejemplo, la psicología, pero esta técnica es muy poco empleada en el análisis de las organizaciones. Por ello, este es un trabajo en extremo exploratorio.

El mismo se concentra en 125 Talleres realizados en las más variadas circunstancias, siendo el factor común actividades de capacitación: cursos de capacitación empresaria, de capacitación de la administración pública y de ONGs (dentro y fuera de estas entidades); cursos de grado universitario y especialmente cursos de posgrado universitario.

Con referencia a Equipo se realizaron 63 Talleres que totalizaron aproximadamente 1512 participantes. Con referencia a Liderazgo se efectuaron 62

---

<sup>1</sup> Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Abril de 2010.

<sup>2</sup> Se agradecen los comentarios de la Lic. Mariel Ortiz.

Talleres de los que formaron parte 1488 personas aproximadamente. Esto significa que participaron en total 3000 personas en la formulación de ese conjunto de palabras.

En el CUADRO I se transcribe comparativamente el número de palabras generadas por los participantes de los Talleres.

<b>CUADRO I. Comparación</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>LIDERAZGO</b>
Fila 1. N° de Encuentros	63	62
Fila 2. Total de palabras generadas	3309	3646
Fila 3. Total de palabras singulares (se excluyeron las no repetidas)	697	906
Fila 4. Total de palabras generadas por Encuentro (Fila 2/ Fila 1).	52,5	58,8
Fila 5. Total de palabras singulares( no repetidas) por Encuentro (Fila 3/ Fila 1).	11,1	14,6
Fila 6. Palabras consideradas en este trabajo.	101	103
Fila 7. Las palabras consideradas en este trabajo tuvieron las siguientes citaciones (frecuencia de repetición).	2017	1887
Fila 8. Porcentaje de citas (repetición) de las palabras más citadas sobre el total ((Fila 7/ Fila 2)*100)	61	51,8

Con referencia a los Talleres referidos a Equipo, el total de palabras mencionadas fueron 3309, es decir 52.5 por encuentro, pero un gran número de éstas se repitieron en muchas reuniones. En realidad hubo 697 palabras distintas que se mencionaron una o más veces. En cada evento aparecieron en promedio 11.1 palabras nuevas.

Como este trabajo se refiere principalmente a las 101 palabras más mencionadas referidas a equipo, vale la pena señalar que éstas totalizaron en conjunto 2017 menciones del conjunto total de 3309. Es decir que las 101 palabras más citadas aglutinan el 61 % de todas las mencionadas.

Con referencia a los Talleres referidos a Liderazgo, el total de palabras mencionadas fueron 3646, es decir 58.8 por encuentro, pero un gran número de éstas se repitieron en muchas reuniones. En realidad hubo 906 palabras distintas que se mencionaron una o más veces. En cada evento aparecieron en promedio

14.6 palabras nuevas. En el caso de Liderazgo se analizaron principalmente las 103 palabras más citadas<sup>3</sup>, vale la pena señalar que éstas totalizaron en conjunto 1887 menciones del conjunto total de 3646. Es decir que las 103 palabras más citadas aglutinan el 51.8% de todas las mencionadas.

Si se comparan cuantitativamente el resultado de los dos grupos de Encuentros, los de Equipo y Liderazgo, se observa que si bien se generaron globalmente más palabras en los Talleres dedicados a Liderazgo (3646) que a Equipo (3309), el número de palabras no repetidas fueron también mayores en Liderazgo (906) que en Equipo (697). En este sentido habría mayores facilidades para generar palabras vinculadas a Liderazgo que a Equipo. Esta cifras se mantienen en cuanto a la cantidad de palabras formuladas en cada encuentro sobre Liderazgo (58.8) respecto a citadas en cada taller sobre Equipo (52.5). También es claro que las palabras distintas mencionadas por Encuentro fueron más en los de Liderazgo (14.6) que en los de Equipo (11.1). En este sentido habría mayores facilidades para generar palabras vinculadas a Liderazgo que a Equipo.

Si bien hay algún equilibrio en el número de palabras por Encuentro, hay una mayor dispersión y variación en las referidas a Liderazgo. En otras palabras hay más creatividad con las palabras referidas a Liderazgo que a Equipo.

Es posible que exista un mayor número de creencias referidas a Liderazgo que a Equipo o que en el lenguaje cotidiano la primera tenga un mayor uso que la segunda y por lo tanto refiera a matices que tendrían un mayor desarrollo en el idioma.

Por otro lado la muestra de palabras sobre la que se trabajó en Equipo es más representativa que la de Liderazgo, 61% contra el 51.8% del total respectivamente.

Las personas que participaron de los encuentros al expresar libremente las palabras vinculadas a Equipo y Liderazgo entraron en el mundo idealizado de las organizaciones; expresándolo de otra manera, las respuestas de los participantes se traducen en una primera aproximación a sus creencias.

En los 125 Talleres realizados, casi nunca se planteó una solicitud referida a una definición de los significados de las palabras Equipo y Liderazgo: además nunca nadie manifestó (3000 personas participaron de los Talleres) que no sabía que significaban estos dos conceptos.

Es decir que no se compartió a priori una definición académica o previamente consensuada, sino que lo expresado surgió de la libre voluntad y creatividad de los participantes.

---

<sup>3</sup> Si se tuvieron en cuenta 101 palabras sobre Equipo y 103 sobre Liderazgo fue porque eran las más cercanas a 100 en las que se producía un corte en el puntaje.

En este sentido que las palabras vertidas forman parte de las creencias o del pensamiento de las personas, tanto de las que consideraban Equipo como Liderazgo, en el sentido de “tener por cierto algo que el entendimiento no alcanza o que no está comprobado o demostrado” y estar persuadido de ello y tenerlo como algo verosímil o probable<sup>4</sup>. Estas creencias podrían reflejar lo que las personas realmente piensan de ciertos términos independientemente de lo que expresen los textos académicos. En las elecciones de las palabras se expresa la expectativa de la gente. Las creencias actúan como tamiz y se convierte en teoría o mejor dicho, en un estereotipo.

Desde el momento que los seres humanos pasan gran parte de su tiempo en organizaciones donde existe un conocimiento previo al de la revelación académica en la cual se definen y dimensionan, muchos de los conceptos usuales y fenómenos que ocurren en las organizaciones (v.g. equipo, liderazgo, motivación, satisfacción, poder, etc.), el volcado de estas palabras refleja en gran parte ese “conocimiento” o al menos las preferencias de los respondentes sin condicionamientos académicos. No significa esto que la literatura no influya en absoluto, pero como en estos Talleres se genera un clima de distensión y hasta de juego, se podría afirmar que la influencia de estos factores es muy baja.

Cuando se expongan los datos, en unas pocas ocasiones se harán algunas referencias a información adicional verbalizada en los Talleres.

A continuación se plantean tres apartados que organizan el análisis.

1. Palabra Equipo
2. Palabra Liderazgo
3. Palabras comunes a Equipo y Liderazgo y algunos comentarios finales.

## 1. Palabra Equipo

En el CUADRO II están las 101 palabras más mencionadas vinculadas a Equipo y el número de encuentros en los que han sido mencionados. En la primera columna se transcribe la palabra; en la segunda, la “jerarquía” que señala un orden de acuerdo al número de menciones que tuvieron (ranking)<sup>5</sup>; la tercera indica el número de menciones o en otras palabras el número de Talleres en los que fueron mencionados y la cuarta, el porcentaje de las citaciones en relación al número total de Encuentros celebrados:

<b>CUADRO II. PALABRA EQUIPO</b>
----------------------------------

<sup>4</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima segunda Edición. <http://www.rae.es/rae.html>

<sup>5</sup> Cuando existe el mismo número de menciones, la función “Jerarquía” le otorga el mismo número y saltea el número anterior. Por ejemplo, en el CUADRO II, Organización y Respeto Mutuo tienen las mismas menciones que sería la 10 posición a las dos pero la función le otorga a los dos 11.

<b>TOTAL DE ENCUENTROS:</b>	<b>63</b>		
<b>PALABRA</b>	<b>JERARQUÍA</b>	<b>MENCIONES</b>	<b>%</b>
LIDERAZGO - CAPITAN -	1	57	90,48
OBJETIVOS	2	55	87,30
UNION-UNIDAD	3	48	76,19
SOLIDARIDAD	4	45	71,43
RESULTADOS	5	44	69,84
COMUNICACIÓN	6	42	66,67
TRABAJO	7	41	65,08
METAS	8	40	63,49
ORGANIZACIÓN	9	39	61,90
COORDINACIÓN	11	38	60,32
RESPECTO MUTUO	11	38	60,32
COMPROMISO	13	37	58,73
GRUPO	13	37	58,73
COMPETENCIA - COMPETITIVIDAD	14	36	57,14
CONFIANZA	16	35	55,56
CONJUNTO	16	35	55,56
RESPONSABILIDAD	18	34	53,97
COOPERACIÓN	18	34	53,97
COMPAÑERISMO	19	33	52,38
PARTICIPACIÓN	20	32	50,79
ROLES	23	31	49,21
EFICIENCIA	23	31	49,21
INTEGRACIÓN	23	31	49,21
ESFUERZO	24	29	46,03
MOTIVACIÓN	26	28	44,44
COLABORACIÓN	26	28	44,44
PLANIFICACIÓN	27	27	42,86
ESTRATEGIA	29	26	41,27
CONSENSO	29	26	41,27
TOLERANCIA	30	25	39,68
CONFLICTO	32	22	34,92
CREATIVIDAD	32	22	34,92

CAPACITACIÓN	36	21	33,33
IDEAS	36	21	33,33
COMPARTIR	36	21	33,33
INCENTIVOS	36	21	33,33
PERTENENCIA	38	20	31,75
APRENDIZAJE	38	20	31,75
EFICACIA	39	19	30,16
INTERESES	40	18	28,57
VALORES	42	17	26,98
ARMONIA	42	17	26,98
TIEMPO	45	16	25,40
DISCIPLINA	45	16	25,40
ENTRETENIMIENTO	45	16	25,40
CONOCIMIENTO	50	15	23,81
COMPLEMENTARIEDAD	50	15	23,81
VOLUNTAD	50	15	23,81
PODER	50	15	23,81
RELACIONES	50	15	23,81
SINERGIA	61	14	22,22
PERSONAS	61	14	22,22
LOGROS	61	14	22,22
COHESIÓN	61	14	22,22
IDENTIDAD	61	14	22,22
VISIÓN	61	14	22,22
HABILIDADES	61	14	22,22
ACTITUD	61	14	22,22
ACUERDO	61	14	22,22
APOYO	61	14	22,22
AMISTAD	61	14	22,22
DIÁLOGO	69	13	20,63
LEALTAD	69	13	20,63
CAPACIDAD	69	13	20,63
CALIDAD	69	13	20,63
EQUIDAD	69	13	20,63
IDENTIFICACIÓN	69	13	20,63

INTERCAMBIO	69	13	20,63
CONTROL	69	13	20,63
DECISIONES	72	12	19,05
DINAMISMO	72	12	19,05
PREDISPOSICIÓN	72	12	19,05
TAREA	75	11	17,46
PROYECTO	75	11	17,46
ÉXITO	75	11	17,46
RENDIMIENTO	87	10	15,87
CRECIMIENTO	87	10	15,87
EQUILIBRIO	87	10	15,87
COMPRENSIÓN	87	10	15,87
ÉTICA	87	10	15,87
INTERACCIÓN	87	10	15,87
PACIENCIA	87	10	15,87
SEGURIDAD	87	10	15,87
APTITUD	87	10	15,87
DISCUSIÓN	87	10	15,87
FUNCIÓN	87	10	15,87
DELEGACIÓN	87	10	15,87
HONESTIDAD - HONRADEZ	101	9	14,29
PRODUCTIVIDAD	101	9	14,29
CONDUCCIÓN	101	9	14,29
MISIÓN	101	9	14,29
ORDEN	101	9	14,29
RETROALIMENTACIÓN	101	9	14,29
AYUDA	101	9	14,29
DEDICACIÓN	101	9	14,29
EMPATÍA	101	9	14,29
FORTALEZA	101	9	14,29
TÁCTICAS	101	9	14,29
CONCENTRACIÓN	101	9	14,29
OPORTUNIDAD	101	9	14,29
SATISFACCIÓN	101	9	14,29

Observando el CUADRO II se podrían mencionar algunas cuestiones de interés:

1. Si se hiciera un trabajo clásico referido a Equipo, podría señalarse que de acuerdo a la opinión de 1500 personas que trabajan en las más variadas organizaciones, los aspectos más nombrados cuando se menciona la palabra Equipo y por lo que se les debería prestar atención particularmente e incluso podrían ser las más importantes sobre esta temática, serían las siguientes: LIDERAZGO – CAPITAN; OBJETIVOS; UNION-UNIDAD; SOLIDARIDAD; RESULTADOS; COMUNICACIÓN; TRABAJO; METAS; ORGANIZACIÓN; COORDINACIÓN; RESPETO MUTUO; COMPROMISO; GRUPO; COMPETENCIA – COMPETITIVIDAD; CONFIANZA; CONJUNTO; RESPONSABILIDAD; COOPERACIÓN; COMPAÑERISMO; PARTICIPACIÓN; ROLES; EFICIENCIA; INTEGRACIÓN y ESFUERZO. Sólo se resaltan aquellas palabras mencionadas al menos en el 45% de los encuentros<sup>6</sup>. Pero este enfoque sería por demás limitado.
2. Cuando los respondientes se refieren a Equipo mencionan palabras referidas al “comportamiento” de las personas en las organizaciones y a cuestiones “técnicas” de las organizaciones (v.g. objetivos, resultados, coordinación, metas, competitividad, evaluación, etc.). En las primeras 101 palabras aludidas, las referidas al comportamiento comprenderían el 69.3% de las palabras y si se suman las menciones que tuvieron esos términos en la totalidad de los Encuentros también reflejan el 68.2% de las expresadas. Lógicamente las palabras referidas a cuestiones técnicas representaron el 31% en ambos casos. Es decir que se le presta más atención a los aspectos vinculados al comportamiento de las personas que a las cuestiones técnicas. La diferenciación sería similar a la orientación a las personas y orientación a las tareas trazada por Blake y Mouton.
3. Si se tienen en cuenta las palabras claves que menciona Robbins<sup>7</sup> al referirse a los equipos están casi todas aludidas en los Talleres a saber: Compromiso (Posición 13), Metas (Posición 8), Liderazgo (Posición 1), Responsabilidad (Posición 18), Confianza (Posición 35). Si bien no están entre las 101 primeras hay tres que están entre las que alguna vez se mencionaron en los Encuentros, Evaluación (Posición 111); Recompensas (Posición 176) y Estructura (Posición 264). Quedaría una, Desempeño, que no fue mencionada, pero si se considera en su lugar Resultados tendría un lugar destacado (Posición 5). Este comentario nos permitiría verificar la representatividad de esta aproximación metodológica.

---

<sup>6</sup> El título de un artículo referido a este aspecto podría ser: “Los elementos que son más importantes para los Equipos” o “Lo que la gente más valora en los equipos” o “Los equipos no deben olvidar” o “El éxito de los grandes equipos” o “Los elementos claves de los mejores equipos”, “Lo que distingue a un buen equipo” etc.

<sup>7</sup> Robbins Stephen: “Comportamiento Organizacional”. Prentice Hall. Séptima Edición. México. 1996.

4. Entre las 101 palabras no hay ninguna con una connotación negativa<sup>8</sup>. La primera en este sentido ocupa la posición 152. Como excepción se hace referencia a las 697 palabras no repetidas mencionadas en la totalidad de los encuentros. En este listado sólo hay 100 (14.3%) que pueden tener connotaciones negativas y si se tienen en cuenta el número de menciones que en este caso fueron 3309, las de tintes negativos serían 165 que significa el 5%. Esto significa que además de ser pocas las palabras las adhesiones que generan son aún de una significación menor.
5. Las referencias al Equipo que hacen las personas en general puede constituir uno de los “mitos organizacionales” según la cual muchísimos de los problemas se resolverían si se empleara el “Equipo”. Constituye un instrumento o medicina de amplio espectro. Esto significa que forma parte del mundo de lo deseable, o que se trata de un concepto sobrevaluado. En general se supone que funciona adecuadamente en todas las circunstancias<sup>9</sup>.
6. No todas las personas se refieren a lo mismo cuando mencionan “Equipo”, para muchos la referencia es algo similar a un equipo de fútbol<sup>10</sup> y para otras no existe muchas diferencias con un clima de trabajo no conflictivo y armónico. De hecho gran parte de las palabras mencionadas se podrían ordenar de acuerdo a las dimensiones que constituyen el clima (v.g. satisfacción, estructura, comunicación, recompensa, relaciones humanas, autonomía, organización y valores y estilo de liderazgo, etc.).
7. La palabra Liderazgo es la más mencionada cuando las personas piensan en Equipo, pero muy cercana está la segunda, Objetivos. Incluso si se les pregunta a los participantes que señalen las más importantes del listado que elaboraron, hay una tendencia a que Objetivos tiene más menciones que Liderazgo. Esto podría significar que lo que distingue a un equipo es la existencia entre sus integrantes de objetivos compartidos, más que la figura de un guía que ayuda a identificar dichos objetivos; en otras palabras, el protagonismo de los objetivos en un equipo convierte en co-protagonista a su líder.

---

<sup>8</sup> Se desconoce la razón pero siempre sucede el siguiente fenómeno: luego de escribir muchas palabras, tal vez cuarenta, por allí se expresa una connotaciones negativas, pronunciada muchas veces como consultando si es apropiado u otras en tono de broma. En ese caso siempre hay algún otro participante que agrega otra palabra con las mismas características, continuando la expresión del anterior.

<sup>9</sup> Si en estos Talleres el Coordinador señala que hay trabajos empíricos que indican que el trabajo en Equipo no siempre genera buenos resultados, es habitual la incredulidad que produce esta afirmación ya que toca las creencias esteoritipadas de los respondentes. Suponiendo que se refieren a Clima opacado por Equipo, la situación se vuelve aún más tensa cuando se plantea que tampoco hay garantías que el buen clima genera mejores resultados, también forma parte de las creencias.

<sup>10</sup> En la literatura empresarial ocurre algo parecido, un ejemplo de ello es el libro de Ortiz José M. y Arraiz José J.: “Un gran equipo”. Prentice Hall. Madrid. 2002.

8. Con referencia a la diversidad o homogeneidad en la composición de los Equipos, las menciones realizadas no permiten abrir un juicio certero. Diversidad fue mencionada en tres Encuentros pero Homogenidad se citaron en ocho oportunidades. Si se tienen en cuenta algunas de las palabras mencionadas para confrontar estos aspectos pareciera que tendrían más citaciones las referidas a Homogeneidad que a Heterogeneidad. En este sentido, si bien no es terminante, pareciera que habría una tendencia a pensar en una integración Homogénea de los Equipos, más que aquellos que remarcan la importancia de la Heterogeneidad, pero si se incluye Roles como elemento vinculado a la Heterogeneidad, los dos aspectos se equilibrarían.
9. En la palabra Equipo las características técnicas son variables intervinientes o condiciones de funcionamiento y como antes se señaló constituyen un número representativo entre las mencionadas, aproximadamente el 30%.
10. Entre todas las palabras mencionadas no hay referencias a tipos de Equipos de trabajo pero en la literatura organizacional tampoco tienen mucho desarrollo. Robbins distingue según su composición y tareas que realizan entre: Solucionadores de Problemas, Autoadministrados y Transfuncionales, pero es muy dificultoso ubicar las palabras dentro de esta clasificación.
11. Gran parte de la literatura organizacional dedicada a Equipo está vinculada a lo referido a los grupos en las ciencias sociales y algunos autores realizan desarrollos similares a lo escrito sobre grupos y consiguientemente sus clasificaciones. Incluso hay algunos que no plantean diferencias entre grupo y equipo. Puede agregarse que la palabra Grupo tiene muchas citaciones y ocupa la posición 13 entre todas las palabras.
12. Hay muchas referencias al “consentimiento” dentro del Equipo: respeto, responsabilidad, compromiso, cooperación, confianza, participación, compañerismo. En este sentido está implícito el consentimiento de los miembros, tema particularmente importante si se tiene en cuenta que Liderazgo es la palabra más mencionada en los encuentros.
13. Tal vez la concepción del Liderazgo utilizada al referirse a Equipo tenga un alto componente de representatividad o de consentimiento dado por los integrantes del Equipo<sup>11</sup>.
14. Entre las palabras referidas a Equipo aparecen algunas vinculadas a los criterios “egoístas” o realistas de los integrantes: incentivos, intereses y poder. Esto llevaría al reconocimiento del poder y el conflicto en su seno.

---

<sup>11</sup> Hay quienes definen el Liderazgo como poder consentido.

15. Hay varias palabras referidas a los productos del Equipo entre otras: resultados, competitividad, eficiencia, creatividad, logros, etc. Es evidente la vinculación entre Equipo y los “Resultados logrados”. Esto refuerza la idea ya manifestada por los respondentes sobre el equipo como “solución”.
16. Pareciera que el equipo se puede formar y en parte es producto de una ingeniería administrativa pero que tiene mucho más que ver con las relaciones personales, tal vez residuo emergente de la escuela de relaciones humanas que a los aspectos duros o técnicos.
17. Se ha consultado variada literatura referida a Equipo pero casi toda ella se refiere al clima existente dentro de los mismos, hay muy pocas referencias a las condiciones y disponibilidades técnicas, a variables situacionales y externas a excepción de algunas referencias a los usuarios o clientes. Esto ha limitado el uso de clasificaciones referidas a equipo. Se reitera que muchos de esos textos se refieren a clima de trabajo en el mismo sentido que los respondentes, las posiciones que dan una serie de características específicas a los equipos de trabajo parecieran ser minoritaria.<sup>12</sup>
18. Los autores que hacen esta última especificación señalan que la característica básica del Equipo es la Sinergia que generan. En 14 Talleres se mencionó esta palabra. Pero es destacable que si se pedía a los participantes de los Talleres que valoraran las palabras mencionadas, ésta obtenía una de las mayores calificaciones. Es decir no se mencionó tantas veces, pero cuando se identificó se le daba mucha importancia.
19. Una de las actividades adicionales realizadas en los Talleres, pero que no se tuvo en cuenta en este trabajo, consistió en que una vez formuladas las palabras relacionadas a Equipo los participantes debían ordenarlas de acuerdo a la importancia que tenían para su funcionamiento. Como excepción se podría señalar que, si se tuvieran en cuenta esta relación las 15 palabras más valoradas por los participantes de los Encuentros serían: Objetivos (Posición 2), Compromiso (Posición 13), Resultados (Posición 5), Roles (Posición 23), Sinergia (Posición 61), Comunicación (Posición 6), Organización (Posición 9), Coordinación (Posición 11), Respeto (Posición 11), Liderazgo (Posición 1), Motivación (Posición 26), Diálogo (Posición 69) Trabajo (Posición 7), Planificación (Posición 27), Honestidad (Posición 101) y Productividad (Posición 101) en ese orden. En esa lista hay cuatro términos que no ocupan lugares muy destacados en el CUADRO II, ellas son: la ya mencionada Sinergia, Diálogo, Honestidad y Productividad.
20. Desde otro punto de vista, si como elementos claves de los Equipos se mencionan: la selección de los integrantes, la capacitación y las recompensas, en las palabras mencionadas en los Talleres hay un claro

---

<sup>12</sup> Un ejemplo de esta posición sería: Fainstein Héctor: “La gestión de equipos eficaces” Editorial Macchi. Buenos Aires. 1997 y Robbins ya citado anteriormente.

desbalance. Se mencionan muchísimo Entrenamiento (16 menciones) y Capacitación (21 menciones), menos Recompensas (5 menciones), Premios (6 menciones), e Incentivos (21 menciones), y casi nada Selección (5 menciones), y Elección (una mención). A priori se prestaría mucha atención en el Equipo al Entrenamiento y la Capacitación, menos a las Recompensas y casi nada a la Selección de los integrantes del mismo. Hay una diferencia muy importante si un equipo está recién conformado, si es “ad-hoc” o si ya está conformado y tiene continuidad (está palabra sólo se mencionó una vez en 63 Talleres realizados) y estos aspectos no se manifestaron en las palabras formuladas.

21. En la totalidad de las palabras mencionadas en los 63 Talleres no aparecen palabras referidas a los destinatarios de lo que produce o genera el Equipo: clientes, usuarios, simpatizantes, hinchada, accionistas, patronos, directivos, institución, etc.

## 2. Palabra Liderazgo

En el CUADRO III se mencionan las 103 palabras más mencionadas vinculadas a Liderazgo y el número de encuentros en los que han sido mencionados. En la primera columna se transcribe la palabra; en la segunda, la “jerarquía” que señala un orden de acuerdo al número de menciones que tuvieron; la tercera indica el número de menciones o en otras palabras el número de Talleres en los que fueron mencionados y la cuarta el porcentaje de las citas en relación al número de Encuentros celebrados:

<b>PALABRA LIDERAZGO</b>			
<b>TOTAL DE ENCUENTROS:</b>	<b>62</b>		
<b>PALABRAS</b>	<b>JERARQUÍA</b>	<b>MENCIONES</b>	<b>%</b>
CARISMA	1	55	88,71
PODER	2	47	75,81
CONDUCTOR CONDUCCIÓN	3	46	74,19
AUTORIDAD	4	42	67,74
VISIÓN - VISIONARIO	5	41	66,13
MOTIVADOR - MOTIVACIÓN	6	40	64,52
CAPACIDAD	8	36	58,06
CONOCIMIENTOS	8	36	58,06
DECISIÓN	10	33	53,23
RESPONSABLE	10	33	53,23

ESTRATEGIA	11	31	50,00
COMUNICATIVO	13	30	48,39
RESPECTO	13	30	48,39
COORDINACIÓN	14	29	46,77
CREATIVIDAD	15	28	45,16
NEGOCIADOR	16	27	43,55
COMPROMISO	21	26	41,94
CONFIANZA	21	26	41,94
EJEMPLO	21	26	41,94
HABILIDAD	21	26	41,94
HONESTIDAD - HONRADEZ	21	26	41,94
EMPATÍA	24	25	40,32
ÉTICA	24	25	40,32
GUÍA	24	25	40,32
COMPRENSIVO	26	24	38,71
INFLUENCIA	26	24	38,71
FLEXIBILIDAD	31	23	37,10
INTELIGENCIA	31	23	37,10
MANDO	31	23	37,10
ORGANIZADO - ORGANIZACIÓN	31	23	37,10
PERSUASIVO - PERSUACIÓN	31	23	37,10
DIRECCIÓN	33	20	32,26
MEDIADOR	33	20	32,26
EQUIPO	38	19	30,65
EXPERIENCIA -EXPERTO	38	19	30,65
PERSONALIDAD	38	19	30,65
PLANIFICADOR	38	19	30,65
TRABAJADOR	38	19	30,65
JEFE	41	18	29,03
MANIPULADOR	41	18	29,03
POLÍTICO	41	18	29,03
ACTITUD	47	17	27,42
CONTROL	47	17	27,42
CONVICCIÓN	47	17	27,42
OBJETIVOS	47	17	27,42

ORDEN	47	17	27,42
PACIENCIA	47	17	27,42
SABIDURÍA	48	16	25,81
COMPAÑERO	53	15	24,19
DELEGACIÓN	53	15	24,19
DEMOCRACIA	53	15	24,19
PERSEVERANCIA	53	15	24,19
SOLIDARIDAD	53	15	24,19
CONSENSO	57	14	22,58
EMPRENDEDOR	57	14	22,58
SEDUCCIÓN	57	14	22,58
SEGURIDAD	57	14	22,58
EFICAZ	65	13	20,97
EFICIENTE	65	13	20,97
ESCUCHADOR	65	13	20,97
GESTIÓN	65	13	20,97
HUMILDAD	65	13	20,97
JUSTO	65	13	20,97
PARTICIPACIÓN	65	13	20,97
RECONOCIMIENTO	65	13	20,97
AUTORITARIO	74	12	19,35
CARÁCTER	74	12	19,35
COMPETENCIA	74	12	19,35
EQUILIBRADO	74	12	19,35
GRUPO	74	12	19,35
IDEALES	74	12	19,35
JERARQUÍA	74	12	19,35
REFERENTE	74	12	19,35
VALORES	74	12	19,35
APTITUD	82	11	17,74
DIALOGADOR - DIÁLOGO	82	11	17,74
FUERTE	82	11	17,74
MISIÓN	82	11	17,74
PRÁCTICO	82	11	17,74
PRESENCIA	82	11	17,74
TOLERANCIA	82	11	17,74

TRANSPARENCIA	82	11	17,74
AUDAZ	90	10	16,13
COHERENCIA	90	10	16,13
EJECUTIVIDAD	90	10	16,13
IDONEIDAD	90	10	16,13
INTUITIVO	90	10	16,13
LEALTAD	90	10	16,13
REPRESENTACIÓN	90	10	16,13
VOLUNTAD	90	10	16,13
ACCIÓN	103	9	14,52
ANÁLISIS	103	9	14,52
CLARIDAD	103	9	14,52
EQUIDAD	103	9	14,52
IMAGEN	103	9	14,52
INICIATIVA	103	9	14,52
INTEGRADOR - INTEGRACIÓN	103	9	14,52
LEGITIMIDAD	103	9	14,52
METAS	103	9	14,52
MODELO	103	9	14,52
ORIENTACIÓN	103	9	14,52
PROTECTOR	103	9	14,52
ROLES	103	9	14,52

Observando el CUADRO III se podrían mencionar diversas cuestiones de interés:

1. Si se hiciera un trabajo clásico referido a Liderazgo, podría señalarse que de acuerdo a la opinión de 1500 personas que trabajan en las más variadas organizaciones, los aspectos más nombrados cuando se menciona la palabra Liderazgo y por lo que se les debería prestar atención particularmente e incluso podrían ser las más importantes sobre esta temática, serían las siguientes: Carisma; Poder; Conductor - Conducción; Autoridad; Visión – Visionario; Capacidad; Conocimientos; Decisión; Motivador – Motivación; Responsable; Estrategia; Comunicativo; Respeto; Coordinación y Creatividad. Sólo se resaltan aquellas palabras

mencionadas al menos en el 45% de los encuentros<sup>13</sup>. Pero este enfoque sería por demás limitado.

2. Hay una gran influencia del concepto de carisma, pero en general en un planteo no totalmente coincidente con Weber. En gran parte el pensamiento vinculado al liderazgo remite a las condiciones sobrenaturales que tendrían esas personas pero no aparece con claridad la idea de que esas condiciones son atribuidas por los seguidores. Pareciera que el carisma es una condición objetiva e innata que tienen unas pocas personas y por lo tanto es una especie de "Don"<sup>14</sup> y no producto de lo que los respondentes le asignan.
3. Cuando los participantes de los Talleres se refieren a Liderazgo mencionan en casi su totalidad, palabras referidas al "comportamiento" del líder y no hay muchas referencias técnicas o a aspectos técnicos como se señaló en el punto anterior. Pero los aspectos técnicos que se mencionan son también atributos del líder y necesarios para su buen funcionamiento. En el Liderazgo las características técnicas son atributos que tiene el Líder, en Equipo son variables intervinientes.
4. Entre las 103 palabras formulados no hay negativas salvo dos, manipulador y autoritario. Como excepción se hace referencia a las 906 palabras no repetidas mencionadas en la totalidad de los encuentros, sólo hay 131 (14.5%) que pueden tener connotaciones negativas y si se tienen en cuenta el número de menciones, que en este caso fueron 3646, las que tenían esos tintes serían 245 que significa el 6.7%. Esto significa que además de ser bastante pocas las palabras, las adhesiones que generan son aún de una significación menor. Sin embargo comparando con la palabra Equipo, el Liderazgo provoca más palabras negativas que la primera.
5. En Liderazgo aparecen tanto palabras referidas a un liderazgo vertical ( poder, conductor, mando, autoridad, fuerte) como a un liderazgo que busca más el consentimiento (respeto, negociación, persuasión, humildad), pero las primeras ocupan muy claramente los primeros lugares del listado.
6. Mientras que la palabra Liderazgo es la más mencionada cuando las personas piensan en Equipo, cuando se refieren a Liderazgo el término Equipo recién aparece en la posición 38. El Liderazgo sería importantísimo

---

<sup>13</sup> El título de un artículo referido a este aspecto podría ser: "Los elementos que son más importantes para los Liderazgo" o "Lo que la gente más valora en el Liderazgo" o "Lo que el Líder no debe olvidar" o "El éxito de los grandes Líderes" o "Principios claves del Liderazgo", etc.

<sup>14</sup> El Diccionario de la Real Academia Española señala que un Don es: "Bien natural o sobrenatural que tiene el cristiano, respecto a Dios, de quien lo recibe" y en una segunda acepción, "Gracia especial o habilidad para hacer algo."

para el Equipo, pero éste no sería tan importante para el Líder. Se podría liderar sin Equipo.

7. Muchas de las palabras remiten a las teorías de los Rasgos o de los Atributos del Liderazgo. Pese a que hay múltiples teorías sobre el liderazgo las dominantes tanto a nivel poblacional como en la literatura organizacional se refieren básicamente a las referidas a los rasgos, poco al enfoque conductual y casi nada al situacional<sup>15</sup>.
8. Si se siguiera el esquema de Ulrich<sup>16</sup>, el 71% de las 103 palabras se refieren a Demostrar Carácter Personal. Hay muy pocas referencias a Fijar el Rumbo, incluso no se plantean salvo contadas excepciones, la creación de Capacidades Organizacionales o el Desarrollo de Aptitudes Personales en los subordinados. Se reafirma que domina el tema se los Rasgos y no el Conductual.
9. Los seguidores no aparecen en las referencias a Liderazgo, salvo si se considerara Compañero (Posición 53); Democracia (Posición 53); Consenso (Posición 57), Participación (Posición 65); Reconocimiento (Posición 65); y Representación (Posición 90). Si se consideraran la totalidad de las palabras pronunciadas en los 62 encuentros sólo en cuatro oportunidades se pronunció “Seguidores” y en cinco “Subordinación” pero nunca “Subordinados”. Tampoco se pronunciaron: partidarios, amigos, discípulos (sólo se mencionó una vez) , adictos o prosélitos.
10. Hay pocas referencias al “Consentimiento” del Liderazgo (esta palabra jamás fue mencionada). Se mencionan: participación; grupo; democracia; consenso. Este aspecto limitaría la idea que subyace en las definiciones de Liderazgo que lo vinculan a “poder consentido o tolerado o autorizado o permitido”.
11. Si se tiene en cuenta que los seguidores están ausentes del Liderazgo, este no depende de la situación. En principio, según los respondentes se podría ser líder en todas las situaciones imaginables. Se considera que hay una idea subyacente vinculada a la adaptabilidad permanente y exitosa del líder a las distintas contingencias, condiciones organizacionales, seguidores, grupos, etc. Se observa cuando las personas manifiestan informalmente “que el verdadero líder puede y debe adaptarse a...”. Adaptabilidad aparece en la Posición 120 con 8 menciones en 62 encuentros.
12. Aparece la palabra Poder, en una destacada segunda posición pero pareciera que referido a la concentración de fuerza en el titular del Liderazgo. No aparecen Conflicto, Incentivos e Intereses. Entre las 3646

---

<sup>15</sup> Para un resumen de estos enfoques puede verse Castro Solano Alejandro: “Teoría y Evaluación del Liderazgo”. Paidós. Buenos Aires. 2007.

<sup>16</sup> Ulrich D., Senger J. y Smallwood N.: “Liderazgo basado en resultados”. Editorial Norma. Bogotá. 1999.

palabras citadas sobre el Liderazgo, estas tres palabras en conjunto sólo sumaron 18 citaciones en conjunto. Evidentemente a través de la metodología utilizada los respondentes no perciben el Conflicto en un sentido amplio cuando mencionan Liderazgo. No aparece el Liderazgo generando conflictos.

13. Hay algunas referencias a los productos generados por el Liderazgo: creatividad, trabajador, eficiente, ejecutividad, eficaz.
14. Tampoco aparece palabras que hagan referencias a variables intervinientes para que se produzca la relación de liderazgo por ejemplo: crisis (dos menciones), suerte (una mención), fundador, circunstancia, momento, etc.). Las mencionadas serían Equipo y Legitimidad. Podría existir alguna, Vg. emprendedor, pero se referiría a un rasgo vinculado a la proactividad.
15. En los Talleres, al finalizar el listado y releerlo los participantes siempre tienen la sensación de que pretenden tener como líder a un ser con características sobrenaturales, una especie de "Semidios". Es cercano al líder héroe que narra Senge<sup>17</sup>.
16. En síntesis el concepto de liderazgo ha tenido simplificaciones excesivas y es un tema sobredimensionado, cercano a la magia
17. Hay referencias en el listado de palabras a múltiples estilos de liderazgo: Motivador (Posición 6); Conocimiento (Posición 8); Creatividad (Posición 15); Comunicativo (Posición 13); Negociador (Posición 16); Comprensivo (Posición 19); Ético (Posición 24); Persuasivo (Posición 31); Democrático (Posición 53); Emprendedor (Posición 57); Consenso (Posición 57); Participativo (Posición 65); Autoritario (Posición 74); Intuitivo (Posición 90); etc.
18. Hay palabras que casi no están entre las 906 no repetidas: consentimiento, raza, cuna, genes, idolatría, alternativa, solución (tres menciones); situación (una vez) , mesías, salvador, colaborador, etc.
19. Si se dividieran las definiciones de acuerdo a cuatro dimensiones con las que se pueden agrupar las múltiples definiciones de Liderazgo sería muy difícil ubicar palabras en cada una de éstas categorías: a. habilidades para lograr que otros hagan lo que uno quiere (equiparación con poder); b. capacidades para motivar a la gente (influyente por persuasión); c. proveen una visión (pero ignora a los seguidores) y d. realmente un facilitador (es participativo y democrático). La mayoría sin duda caen en el primer grupo, pero otras podrían ubicarse también en otro grupo de definiciones. En este sentido es claro que el número de palabras vinculadas a motivación, a visión y facilitación son menores a las referidas a poder.

---

<sup>17</sup> Senge Meter: "Los líderes no deben ser héroes". Diario La Nación. 19 de noviembre de 2003

20. De acuerdo al esquema de Bolman y Deal<sup>18</sup>, que plantean cuatro grandes perspectivas de Liderazgo: a) la Perspectiva estructural, donde el líder es arquitecto social; experimenta, evalúa y adapta continuamente y el proceso de liderazgo es análisis y diseño; se centra en la ejecución y puesta en práctica. De acuerdo a las palabras elegidas habría referencias en el 22% de los casos. b) Perspectiva de recursos humanos, donde el líder es catalizador, servidor, abierto, escucha y atiende y el proceso de liderazgo se destaca por el apoyo el ser facilitador y habilitador (empowerment). De acuerdo a las palabras elegidas habría referencias en el 20% de los casos. c) Perspectiva política, donde el líder es defensor, realista, interesado en la distribución de intereses y poder y el proceso de liderazgo se caracteriza por la defensa, la formación de alianzas y también persuade y negocia. De acuerdo a las palabras elegidas habría referencias en el 21% de los casos. d) Perspectiva simbólica, donde el líder es profeta, poeta, interpreta la experiencia y el proceso de liderazgo es transformador e impulsa a sus seguidores al logro de necesidades. De acuerdo a las palabras elegidas habría referencias en el 36% de los casos. Es decir que más de un tercio de las palabras mencionadas hacen referencia a los aspectos simbólicos del Liderazgo, lo cual en cierto punto coincide con la idealización milagrosa del líder.
21. Si se distinguiera entre el poder personal (emergente de las condiciones individuales) y posicional (emergente de la jerarquía que ocupan en una organización), casi todas las palabras seleccionadas se refieren al primer tipo de poder y no al segundo, que como máximo podrían tener sólo tres palabras (jefe, representación y legitimidad). Es decir que hay una valoración muy clara del liderazgo como relacionado con el poder personal y no posicional. Esto significa que un “jefe” o “directivo” que designa una organización no remite automáticamente al concepto de liderazgo como señalaría gran parte de la literatura americana, que usa el término liderazgo como el que está a la cabeza de un área o de un grupo dentro de la organización<sup>19</sup>.
22. Pero también si alguien quisiera distinguir entre liderazgo formal e informal de acuerdo a las palabras más citadas, se encontraría que hay muy pocas referidas a la formalidad del poder, se remiten en primer lugar al líder informal, mientras que el líder formal no emerge de las palabras seleccionadas.

---

<sup>18</sup> Bolman L. y Deal T. “Organización y Liderazgo”. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. E.U.A. 1995.

<sup>19</sup> En español existe también esta acepción de la palabra pero se usa por ejemplo en el ámbito deportivo o competitivo cuando se manifiesta “el liderazgo de la competencia está en manos de...” pero no se emplea del mismo modo en las organizaciones. En el enfoque de la literatura americana es habitual que se mencione por “el líder de la empresa ...” a aquel que ocupa la máxima posición formal dentro de ella.

23. Hay esquemas en la literatura del liderazgo vinculados a los productos generados por el liderazgo. En las palabras elegidas hay algunas referidas al metaliderazgo (visión, honestidad, ejemplo, sabiduría, ideas, valores, etc.), no hay tantas referencias al macroliderazgo (estrategia, guía, dirección, emprendimiento, democracia, proactividad, etc.), pero la mayor parte está referida a microliderazgo, es decir a la ejecución cotidiana del trabajo.

### 3. Palabras comunes a Equipo y Liderazgo y algunos comentarios finales.

Si se tienen en cuenta ambos listados hay 50 palabras que son comunes pero con distinto grado de importancia según el número de menciones.

En el CUADRO IV se transcriben estas palabras en la primera columna; en la segunda figura la jerarquía que tuvo en el listado de Equipo; en la tercera la jerarquía que tuvo en el listado de Liderazgo; en la cuarta se adicionó los resultados de la segunda y la tercera y la cuarta indica el orden de importancia de este de las palabras de este CUADRO.

Las palabras repetidas en ambos listados son:

<b>CUADRO IV - PALABRAS COMUNES A EQUIPO Y LIDERAZGO</b>				
<b>PALABRAS</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>SUMA</b>	<b>JERARQUÍA</b>
COMUNICACIÓN	6	13	19	1
RESPECTO	11	13	24	2
COORDINACIÓN	11	14	25	3
RESPONSABILIDAD	18	10	28	4
MOTIVACIÓN	26	6	32	5
COMPROMISO	13	21	34	6
CONFIANZA	16	21	37	7
ESTRATEGIA	29	11	40	8
ORGANIZACIÓN	9	31	40	8
TRABAJO	7	38	45	10
CREATIVIDAD	32	15	47	11
OBJETIVOS	2	47	49	12
PODER	50	2	52	13

SOLIDARIDAD	4	53	57	14
CONOCIMIENTOS	50	8	58	15
PLANIFICACIÓN	27	38	65	16
VISIÓN - VISIONARIO	61	5	66	17
COMPAÑERISMO	19	53	72	18
CAPACIDAD	69	8	77	19
VALORES	3	74	77	19
DECISIONES	72	10	82	21
HABILIDADES	61	21	82	21
PARTICIPACIÓN	20	65	85	23
CONSENSO	29	57	86	24
GRUPO	13	74	87	25
COMPETENCIA	14	74	88	26
EFICIENCIA	23	65	88	26
CONDUCCIÓN	101	3	104	28
EFICACIA	39	65	104	28
ACTITUD	61	47	108	30
ÉTICA	87	24	111	31
METAS	8	103	111	31
TOLERANCIA	30	82	112	33
COMPRENSIÓN	87	26	113	34
CONTROL	69	47	116	35
HONESTIDAD - HONRADEZ	101	21	122	36
EMPATÍA	101	24	125	37
INTEGRACIÓN	23	103	126	38
ROLES	23	103	126	38
PACIENCIA	87	47	134	40
DELEGACIÓN	87	53	140	41
VOLUNTAD	50	90	140	41
SEGURIDAD	87	57	144	43
ORDEN	101	47	148	44
DIÁLOGO	69	82	151	45

LEALTAD	69	90	159	46
EQUILIBRIO	87	74	161	47
APTITUD	87	82	169	48
EQUIDAD	69	103	172	49
MISIÓN	101	82	183	50

Observando el CUADRO IV se podrían mencionar algunas cuestiones de interés:

1. De las 204 palabras mencionadas en las dos listas hay 50 palabras repetidas. Debe agregarse que en la lista de Equipo está Liderazgo y a su vez en la de Liderazgo está Equipo pero el número de citaciones es distinta en el primer caso está Liderazgo primero mientras que en el segundo Equipo está en la posición 38.
2. Aproximadamente el 50% de las palabras se encaminan a los aspectos técnicos y la otra mitad se refieren a los comportamientos. Habría cierto equilibrio entre la orientación a las personas y tareas o resultados.
3. Si se tienen en cuenta los dos listados se repiten más las referidas al comportamiento que las referidas a las cuestiones técnicas. Esto significa que las referidas a las técnicas tienden a ser las mismas mientras que las referidas al comportamiento son más variadas.
4. Si bien en las palabras técnicas hay más homogeneidad, el sentido que tendrían podrían ser distintos. Por ejemplo, mientras que la motivación en Equipo se referiría a una cualidad del conjunto, en el Liderazgo estaría orientado a la capacidad de motivar.
5. En los dos listados no aparecen muchas palabras negativas, esto ocurre tanto en lo expresado por participantes de los Talleres como también en la literatura organizacional.
6. Llamativamente las palabras más mencionadas en ambas listas serían: comunicación, respeto, coordinación, responsabilidad, motivación, compromiso, confianza, estrategia, organización, trabajo, etc., etc. que no llaman tanto la atención. Tanto responsabilidad como respeto mutuo no son términos que no se usen en las organizaciones cotidianamente, todo lo contrario, pero la bibliografía sobre administración no las considera en el sentido de asignarles artículos o libros específicos. Dentro de las organizaciones son cuestiones que más bien se reclaman, muchas veces se señala que hay carencia de estos dos elementos o es una recriminación que realizan los directivos a los subordinados. En este esquema se podría decir que responsabilidad y respeto son asignaturas faltantes en la literatura pero ¿se puede carecer de ellas en las organizaciones?

7. Hay una diferencia abismal entre literatura académica referida de liderazgo y a equipo. La primera es muy abundante y dispone de múltiples clasificaciones. La referida a Equipo es más limitada en cuanto a número y dispone de referencias limitadas en cuanto a tipos y variaciones entre los equipos. Esto genera que el análisis que se puede hacer de las palabras referidas a Equipo es menos que a Liderazgo.
8. En el caso de Equipo, la literatura pareciera que hace un recorte tendiente a plantear los aspectos referidos al comportamiento de las personas en los grupos, mientras que el uso popular incluiría también una serie de elementos que denominamos técnicos<sup>20</sup>. Es posible que el origen académico sea un reflejo de la literatura referida al comportamiento en los grupos que floreció con la escuela de relaciones humanas.
9. Sería interesante saber el uso popular de las palabras vinculadas a la administración y compararlas con el sentido académico de ellas. Es claro que, al menos en Liderazgo las aristas académicas enriquecen el vocablo lo que no se reflejan en el lenguaje popular. En este último aspecto se tiende a simplificar el concepto.
10. Los desafíos que quedan para la reflexión serían: que diferencia existe en el uso cotidiano entre Equipo y Clima de Trabajo. Tanto Equipo como Liderazgo no son conceptos claros ni para los académicos ni para la gente en general. Este problema se genera en las disciplinas que tienden a no crear palabras específicas, por ejemplo, la medicina, sino que utilizan las existentes pero dándole un sentido propio no siempre coincidente con los usos corrientes en el idioma.
11. Si se compararan las palabras Equipo y Liderazgo en lo referido a los productos generados, en el primer caso hay una presencia mayor que en el segundo pero además si se confrontaran el número de citaciones entre las que son comunes, los productos generados son más importantes en Equipo que en Liderazgo.
12. Las palabras referidas a Equipo ponen el acento en el consenso dentro de las organizaciones, mientras que las de Liderazgo ponen el punto en la "autoridad" o "capacidad" que tiene el titular del Liderazgo en alinear a los subordinados, es decir que habría cierta imposición de la cúspide sobre la base.
13. Hay palabras olvidadas de la administración y que la gente valora. De las 50 palabras comunes a ambos listados hay algunas que en general no constituyen temas de interés para la administración y que su tratamiento académico es muy limitado lo que genera un vacío de importancia. Estas

---

<sup>20</sup> Incluso la literatura que podría identificar al Equipo con el Clima organizacional pone el acento en los aspectos referidos al relacionamiento o comportamiento de las personas.

palabras serían: Respeto; Responsabilidad; Confianza; Solidaridad; Compañerismo; Participación; Consenso; Actitud; Tolerancia; Comprensión; Integración; Paciencia; Seguridad; Diálogo; Lealtad y Equilibrio<sup>21</sup>. Es muy destacable que las dos primeras que son comunes a ambos listados no están consideradas suficientemente en la literatura organizacional en el sentido que se pronunciaron en los Talleres.

14. Como las 16 palabras mencionadas anteriormente no son tratadas en el ámbito académico de la disciplina, en el Apéndice se transcriben las definiciones de esos términos de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española. Tal vez habría que preguntarse cuáles forman parte de un programa de enseñanza o de la literatura organizacional o ¿sería posible dictar un curso con las palabras más citadas?
15. Lo que justifica también la selección de palabras de Liderazgo y Equipo, tiene que ver con la presunción de que es la organización, si es un grupo de gente sumisa (pasiva) que sigue directivas o un grupo de gente que coopera para realizar adecuadamente ciertas actividades. Indirectamente se hace referencia a las teorías Teoría X e Y de McGregor. En el Liderazgo prevalecería más el primer enfoque, mientras que en el de Equipo se percibiría el segundo pero, ¿Cuál sería más importante para los respondentes el Equipo y el Liderazgo?
16. En este sentido en Liderazgo habría una concepción más vertical de la organización y en el Equipo prevalecería una más aplanada. Si se observan con detalle las 16 palabras arriba mencionadas, pareciera que se refieren en una gran parte a un reclamo de trato horizontal que no está contemplado en la literatura organizacional. La ausencia se debe posiblemente que se pone el acento en el mando, la verticalidad, la alineación con los objetivos, etc. ¿Sería aventurado pensar que en el uso popular hay un reclamo o un deseo de mayor horizontalidad en las organizaciones?
17. ¿Podría señalarse que si se explorara más intensamente las 16 palabras se iría hacia otro modelo de organización, pero que este modelo sería poco digerible para las cúspides de las organizaciones? ¿Parte del conflicto que existe dentro de ellas no será consecuencia de distintas miradas referidas a la verticalidad y horizontalidad?<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Vale la pena hacer unas pocas aclaraciones a las palabras que tienen alguna mención en la literatura: Responsabilidad se la menciona cuando se producen referencias a Responsabilidad Social Empresaria; en algún manual de edición reciente incluye Confianza; Integración tiene más uso en Economía; Hay otra que está mencionada, Participación, que fue muy considerada en la literatura organizacional hace más años por la literatura pero que en la actualidad no tiene la misma presencia.

<sup>22</sup> Independientemente de lo dicho, es posible que los respondentes no tengan muy claro cuál es la consecuencia de la horizontalidad, por ejemplo, más responsabilidad, más flexibilidad, menos formalidad, se requiere más compromiso, etc.

18. Como prima una idea de horizontalidad, dos de las palabras comunes más citadas son Responsabilidad y Respeto, ¿no implicarán también reclamos de mejor trato de los que tienen posiciones superiores hacia los subordinados, y denuncias de la necesidad de contar con ejemplos a replicar en los equipos?
19. Debe destacarse que la metodología utilizada ayuda a establecer que es lo que se visualiza cotidianamente sobre los conceptos de Equipo y Liderazgo aspectos reflejados en la literatura académica no obran en el ideario cotidiano. La gente y el management no hablan ni piensan de las mismas cosas, podría haber cierta diferencia entre los esquemas estructurados y los esquemas cotidianos (distancia del día a día).
20. La elección de las palabras por los participantes de los Talleres tiene vinculación con la concepción del hombre en las organizaciones.
21. Se debe tener siempre claro que tomar exclusivamente Liderazgo y Equipo es un reduccionismo, ya que pueden tomarse otras palabras para hacer el mismo ejercicio.
22. Puede ser que Liderazgo y Equipo no sean palabras singulares o representativas, pero si son las más usuales y posiblemente las que más estén vinculadas a las creencias que tienen los participantes de los Encuentros.
23. Es posible que el enfoque utilizado en este trabajo, que no es para nada conclusivo, pero puede afirmarse que es sin duda sugerente, ya que permite hacer fluir o surgir ideas.
24. Asimismo permite servir de base para explorar las ideas y concepciones de la gente respecto a determinadas conceptos o mejor dicho palabras muy usuales dentro de las organizaciones.
25. Hay un conocimiento vulgar de la organización que es más fuerte que el académico y esto se deba en parte del estadio de desarrollo científico en que se encuentra la disciplina.
26. Puede destacarse que independientemente del contexto donde se pronunciaron, las palabras expresadas son más o menos las mismas en todos lados, incluyendo los hispano o luso parlantes.
27. Puede señalarse que en los dos listados no hay referencias a constructos, que son abstracciones que existen en nuestra mente. Por ejemplo, Cultura y Clima no fueron mencionadas nunca ni en los Talleres referidos a Equipo ni a Liderazgo.

28. Asimismo es destacable que si bien aparecen palabras relacionadas con los resultados, más en la palabra Equipo que en las referidas a Liderazgo, no hay ninguna referencia a que aquellos que reciben los productos organizacionales sean Cliente, Usuario, Ciudadanos, etc. incluso teniendo en cuenta la totalidad de las palabras mencionadas en los 125 Talleres.
29. Tampoco aparecen muchos condicionantes externos. En este sentido el enfoque es básicamente de sistema cerrado tanto en Liderazgo como en Equipo. En los 125 Talleres la palabra Contexto sólo se mencionó en 3 oportunidades con referencia a Liderazgo. Lo que no es extraño ya que el hecho de que se incorporara el contexto al estudio de las organizaciones tendrá 40 ó 50 años. Aún hoy hay tendencias a pensar las organizaciones como sistemas cerrados, al menos en los dos términos analizados. Teniendo en cuenta este punto y el anterior las influencias contextuales sobre el Equipo y el Liderazgo no aparecen en esta aproximación.
30. Es posible que si se interroga a los respondientes sobre la importancia de los indicadores de efectividad organizacional, privan las referencias a la capacidad de adaptación contextual que tienen las organizaciones, pero este hecho no se refleja en los resultados que se plantean con la metodología utilizada en ese trabajo<sup>23</sup>.
31. Con referencia a las organizaciones aparecen palabras que se popularizan y se convierten en especie de eslóganes de libre interpretación: visión, misión, reingeniería, equipo, liderazgo, coaching, etc., que requiere que cuando se utilicen deban ser acompañadas por una explicitación del uso ya que no son unívocas.
32. Se presentaron en los Talleres palabras sencillas de uso cotidiano, no se han presentado por ejemplo palabras en inglés que están tan vinculadas a las modas en la literatura del management. También en este sentido los participantes parecieran elegir palabras simples y no académicas.
33. La literatura referida al management preferentemente se dirige a aquellos que toman las decisiones en las organizaciones por ello tiende a tener una mirada desde la cúspide que limita la observación cosas que están en la cotidianidad, de allí la aparición de los 16 palabras que se listaron anteriormente.
34. A nivel popular se replica la idea del “Rostro lindo” de las organizaciones que lleva a idealizar las organizaciones sin ver, salvo excepciones, “la cara desagradable<sup>24</sup>”. La literatura organizacional se caracteriza por una

---

<sup>23</sup> Góngora Norberto y Ciatelli Florencia: “Hipótesis emergentes del cuestionario EFO”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. 2008.

<sup>24</sup> Morgan Gareth: “Imágenes de la Organización”. Alfaomega – Ra-Ma. México. 1991

idealización positiva de las organizaciones. Se toman como referencias modelos donde no hay elementos “disfuncionales” o conflictivos o no se plantean los “problemas socioorganizacionales”<sup>25</sup>. El modelo de referencia es el de las organizaciones que se presumen exitosas y que por lo general se presentan sin fisuras ni problemas.

---

<sup>25</sup> Góngora Norberto y Iriarte Karina: “- “Algo más de la cara desagradable de las organizaciones. (De lo que se escribe en los diarios pero de lo que no se habla en la enseñanza de la Administración)”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. 2007.

## Apéndice

### 1. responsabilidad.

1. Cualidad de responsable.
2. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado.
3. *Der.* Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
4. *loc. adj.* Dicho de una persona: De posibles y digna de crédito.

**responsable.** (Del lat. *responsum*, supino de *respondere*, responder).

1. Obligado a responder de algo o por alguien.
2. Dicho de una persona: Que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.
3. Persona que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo en fábricas, establecimientos, oficinas, inmuebles, etc.

### 2. respeto (Del lat. *respectus*, atención, consideración).

1. Veneración, acatamiento que se hace a alguien.
2. Miramiento, consideración, deferencia.
3. **miedo** (recelo). Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía.

### 3. confianza. (De *confiar*).

1. Esperanza firme que se tiene de alguien o algo.
2. **familiaridad** (en el trato).
3. Familiaridad o libertad excesiva.
4. Dicho de una persona: Con quien se tiene trato íntimo o familiar.
5. Dicho de una persona: En quien se puede confiar.

### 4. solidaridad. (De *solidario*).

1. Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de **otros**.
2. *Der.* Modo de derecho u obligación in sólidum.

### 5. consenso. (Del lat. *consensus*).

1. Acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos.

## 6. integración. (Del lat. *integratĭo, -ōnis*).

1. Acción y efecto de integrar o integrarse.

## integrar. (Del lat. *integrāre*).

1. Dicho de las partes: Constituir un todo.
2. Completar un todo con las partes que faltaban.
3. Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo.
4. Aunar, fusionar dos o más conceptos, corrientes, etc., divergentes entre sí, en una sola que las sintetice.

## 7. comprensivo, va. (De *comprehensivo*).

1. Que tiene facultad o capacidad de **comprender** (entender).
2. Que **comprende** (contiene o incluye).
3. Dicho de una persona, de una tendencia o de una actitud: **tolerante**.

## comprensión. (De *comprehensión*).

1. Acción de comprender.
2. Facultad, capacidad o perspicacia para entender y penetrar las cosas.
3. Actitud comprensiva o tolerante.
4. Conjunto de cualidades que integran una idea.

## comprender. (De *comprehender*).

1. Abrazar, ceñir, rodear por todas partes algo.
2. Contener, incluir en sí algo.
3. Entender, alcanzar, penetrar.
4. Encontrar justificados o naturales los actos o sentimientos de otro.  
*Comprendo sus temores. Comprendo tu protesta.*

## 8. compañerismo.

1. Vínculo que existe entre compañeros.
2. Armonía y buena correspondencia entre ellos.

## compañero, ra. (De *compaña*).

1. Persona que se acompaña con otra para algún fin.

2. Cada uno de los individuos de que se compone un cuerpo o una comunidad, como un cabildo, un colegio, etc.
3. Persona que tiene o corre una misma suerte o fortuna con otra.

**9. idea.** (Del lat. *idĕa*, y este del gr. ἰδέα, forma, apariencia).

1. f. Primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de algo.
2. Imagen o representación que del objeto percibido queda en la mente.
3. Conocimiento puro, racional, debido a las naturales condiciones de nuestro entendimiento.
4. Intención de hacer algo.
5. Concepto, opinión o juicio formado de alguien o algo.
6. Ingenio para disponer, inventar y trazar una cosa.

**ideal.** (Del lat. *ideālis*).

Conjunto de ideas o de creencias de alguien. *Siempre luchó por sus ideales.*

**10. actitud.** (Del lat. *\*actitūdo*).

1. f. Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia.
2. f. Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

**11. valor.** (Del lat. *valor, -ōris*).

1. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad.
2. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

**12. paciencia.** (Del lat. *patientīa*).

1. Capacidad de padecer o soportar algo sin alterarse.
2. Capacidad para hacer cosas pesadas o minuciosas.
3. Facultad de saber esperar cuando algo se desea mucho.
4. Tolerancia o consentimiento en mengua del honor.

**13. tolerancia.** (Del lat. *tolerantīa*).

1. Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

**14. diálogo.** (Del lat. *dialōgus*, y este del gr. δῖλογος).

1. Plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos.
2. Discusión o trato en busca de avenencia.

**15. fortaleza.** (Del prov. *fortalessa*).

1. f. Fuerza y vigor.
2. f. En la doctrina cristiana, virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad.

**16. lealtad.** (De *leal*).

1. Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien.
2. Legalidad, verdad, realidad.

**17. equilibrio.** (Del lat. *aequilibrium*).

1. Estado de un cuerpo cuando fuerzas encontradas que obran en él se compensan destruyéndose mutuamente.
2. Situación de un cuerpo que, a pesar de tener poca base de sustentación, se mantiene sin caerse.
3. Peso que es igual a otro y lo contrarresta.
4. Contrapeso, contrarresto, armonía entre cosas diversas.
5. Ecuanimidad, mesura, sensatez en los actos y juicios.
6. Actos de contemporalización, prudencia o astucia, encaminados a sostener una situación, actitud, opinión, etc., insegura o dificultosa.

**18. seguridad.** (Del lat. *securitas, -ātis*).

1. f. Cualidad de seguro.
2. f. **certeza** (□ conocimiento seguro y claro de algo).
3. f. Fianza u obligación de indemnidad a favor de alguien, regularmente en materia de intereses.

**seguro, ra.** (Del lat. *secūrus*).

1. Libre y exento de todo peligro, daño o riesgo.
2. Cierto, indubitable y en cierta manera infalible.
3. Firme, constante y que no está en peligro de faltar o caerse.
4. No sospechoso.
5. Seguridad, certeza, confianza.
6. Lugar o sitio libre de todo peligro.