

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA

PRÁCTICA SUPERVISADA DE LA ORIENTACIÓN LABORAL

Docente tutor: Agustina Tirachini



Trabajo Integrador Final

Estilos de liderazgo y su influencia en las organizaciones

Presentación de caso

Luciana CeccacciSawicki

FACE 5438

## **Introducción**

Una redactora jefe de una revista de moda dirige a sus empleados de forma autoritaria, pidiendo tareas con un nivel de exigencia muy elevado. No clarifica las tareas que deben llevarse a cabo ni cómo es que deben hacerse, pero espera que se realicen en poco tiempo y que el resultado sea de su agrado. No respeta horarios y trabaja las 24 horas, exigiendo lo mismo de sus empleados. Sus colaboradores sienten por ella respeto y temor. Esta directora es un personaje de una película, su nombre es Miranda Presley y la película se llama *El diablo viste a la moda* (2006). La misma está basada en un libro del mismo nombre escrito por Lauren Weisberger, quien trabajó para la revista *Vogue* como secretaria de la redactora jefe. Este personaje, a pesar de ser ficticio, refleja un estilo de liderazgo que muchas veces puede encontrarse en la realidad cotidiana de las organizaciones. Se realizará un análisis del caso presentado con el objetivo de reflexionar sobre las repercusiones del estilo de liderazgo en los trabajadores de una organización.

Este trabajo se enmarca en las Prácticas Supervisadas de la Orientación Laboral de la carrera de Psicología. Dentro de dichas prácticas la intención es adentrarse como futuros profesionales en el rol del psicólogo en el ámbito laboral. Teniendo esto en cuenta el objetivo de este trabajo es reflexionar sobre el estilo de liderazgo a partir del análisis del caso de Miranda Presley, enfocándose en su incidencia sobre otras variables laborales. El estilo de liderazgo puede influir en el nivel de estrés laboral de los trabajadores de una organización, al igual que en la motivación laboral que tengan.

El estilo de liderazgo es una variable en las organizaciones que parece afectar a muchas otras, provocando grandes diferencias a nivel organizacional dependiendo de si el líder es eficaz o no. Enfocarse en esta variable permitiría comprender el

funcionamiento de una organización y pensar en posibles modificaciones que promuevan la eficacia. El psicólogo laboral es un consultor, que asesora en las decisiones, trabaja como agente de cambio organizacional que ayuda a expresar el malestar y buscar soluciones creativas. El rol del psicólogo en este ámbito sería el de trabajar con las personas y grupos que integran las organizaciones para generar relaciones cooperativas y solidarias, basadas en el diálogo, ayudando a los trabajadores a asumir un rol activo. Promueve la resolución negociada de conflictos dentro de la organización y también la valoración de las capacidades y competencias de los trabajadores. Propicia que haya reconocimiento de los trabajadores como personas (Polti, 2008).

**Palabras clave:** estilo de liderazgo - estrés laboral - motivación laboral.

**Área Temática / Espacios de referencia institucionales:** Procesos psicosociales en las organizaciones – La organización del trabajo y la salud mental: condiciones y medio ambiente de trabajo, sufrimiento y calidad de vida – Gestión de las personas: el rol del psicólogo en las organizaciones.

**Objetivo general:**

- A través del análisis de un caso práctico, reflexionar sobre el estilo de liderazgo y su incidencia sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

**Objetivos específicos:**

- Relacionar el estilo de liderazgo con la motivación laboral.
- Analizar la incidencia del estilo de liderazgo sobre el estrés laboral.
- Analizar la eficacia del estilo de liderazgo del caso presentado.
- Proponer posibles modificaciones para promover la eficacia de la organización.

## **Descripción rica del caso**

La organización de la que hablaremos se trata de una revista de moda muy influyente y prestigiosa de Estados Unidos llamada Runway. Se encuentra en Nueva York y tiene gran importancia y renombre dentro del ámbito de la moda a nivel mundial. Para lograr sus objetivos necesita un gran número de empleados, tanto creativos como administrativos. La editora jefe es la que lidera al grupo de trabajadores para cumplir con el objetivo de la organización que es producir cada número de la revista en tiempo y forma con toda la información pertinente sobre moda y los consejos y opiniones que permitan comprender cuál es el estilo novedoso de ese momento.

La organización comprende más que una sola revista. Se trata de una editorial que tiene diferentes revistas en distintos lugares del mundo, una de las cuales es Runway. Entonces, hay en la estructura organizacional un grupo de inversores que son quienes contratan a los redactores jefe, por lo que Miranda responde ante ellos. Ellos son quienes deciden las partidas presupuestarias que obtiene cada revista.

En Runway Miranda Presley es la responsable de liderar el trabajo, delegar las tareas y definir en última instancia cuál será el contenido de la revista. El área de recursos humanos común a todas las revistas se encarga de seleccionar el personal, aunque todos los candidatos para Runway tienen una entrevista en la revista. La tasa de rotación dentro de la organización es muy alta y esto genera un gasto de recursos innecesario. Al igual el gasto de recursos financieros que genera la decisión de Miranda de supervisar todo personalmente, lo que suele originar que haya que realizar una tarea nuevamente desde el comienzo. Esta es una revista que consume muchos recursos y tiene unos estándares de excelencia muy elevados.

En general el plantel de la revista está compuesto por personas que aprecian la moda y saben de ella. Miranda lleva años trabajando en la posición de redactora jefe y hay un grupo de empleados que se ha mantenido dentro de la organización por largo tiempo, pero el resto del personal rota constantemente. No hay organizado un proceso de inducción para los nuevos empleados y por lo general los recién llegados tienen tareas que no saben cómo resolver y piden ayuda a sus compañeros de trabajo, que pueden brindársela o no según afecte a su propio trabajo. Se genera un sistema de competencia y colaboración al mismo tiempo, en el que todos los trabajadores se organizan en conjunto para lograr las variadas tareas que Miranda propone diariamente, pero esperan que se reconozcan sus logros personales para obtener la aprobación de Miranda y quizás una recompensa por su parte, que no está preestablecida.

### **¿Qué es el liderazgo?**

El liderazgo es una variable que ha sido estudiada ampliamente, dado que se considera que tiene gran incidencia en el funcionamiento de una organización. Se puede definir el liderazgo como la habilidad de influir en las actividades de un grupo, con el propósito de alcanzar metas (Ferrari y Fernandez, 2008). Los líderes pueden surgir de un nombramiento formal en una organización o por fuera de esa formalidad, como un líder no autorizado que influye por fuera de la estructura formal de la organización. Se diferencia a los líderes de los administradores, dado que la administración consistiría en llevar adelante las tareas designadas y mantener el orden, llegando a los resultados según lo planeado. El liderazgo, en contraste, se trata de la habilidad de manejar el cambio, propone una visión a futuro. Se supone, desde las teorías del liderazgo, que según el estilo de liderazgo que tenga una organización cambian sus posibilidades de éxito (Robbins, 1996).

El liderazgo ha sido estudiado desde diversos enfoques. Se han desarrollado, por un lado, las teorías de los rasgos que se enfocan en cuáles son los rasgos universales que debe poseer una persona para ser un líder eficaz. Las investigaciones realizadas desde estas teorías concluyen que hay rasgos que incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero no han encontrado un rasgo en particular que garantice el éxito. Además, aunque se han definido rasgos estos podrían ser causa o efecto de la posición de liderazgo. Por otro lado, están las teorías del comportamiento que sostienen que no se trataría de rasgos sino de conductas, que harían que un líder lleve al éxito de la organización. Tratándose de conductas, estas teorías suponen que se puede aprender a ser un líder, sin necesidad de rasgos innatos. Se han centrado en las dimensiones que explicarían el éxito de un líder. Sin embargo, tanto las teorías de los rasgos como las del comportamiento dejan por fuera de las investigaciones las variables situacionales, no teniendo en cuenta las necesidades de los seguidores. Entonces fallan en explicar que haya líderes con comportamientos muy diferentes que sean igualmente eficaces en distintas organizaciones (Robbins, 1996).

A partir de las limitaciones de las teorías anteriores se desarrollaron las teorías de contingencia, en las que se incluye como variable la situación, planteando que el éxito de un estilo de liderazgo u otro depende de la situación en la que se encuentre la organización. Una de las teorías que usaremos de referencia para el análisis del caso, dentro de las teorías de contingencia, es la Teoría de la Trayectoria-meta. Ésta sostiene que el comportamiento del líder es aceptable para los subordinados en la medida en que lo vean como una fuente de satisfacción. Además, el liderazgo es motivacional si hace que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su propio desempeño y al mismo tiempo proporciona la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz (Robbins, 1996).

Se identifican en la teoría de la Trayectoria-meta cuatro comportamientos de liderazgo: el líder directivo es el que está orientado a la tarea, centrado en la estructuración y división de tareas en la búsqueda del logro de las metas. El líder apoyador está orientado a las personas, dando importancia a las relaciones interpersonales, son líderes amigables que mantienen relaciones de confianza. El líder participativo, es el que consulta con sus subordinados antes de tomar una decisión y tiene en cuenta las sugerencias. El líder orientado a la realización, es el que fija metas desafiantes y espera que el desempeño sea de alto nivel (Robbins, 1996).

Desde esta teoría se ha tratado de aislar las condiciones situacionales y determinar qué estilo de liderazgo es más efectivo para cada una. Tienen en cuenta también los factores situacionales ambientales, que son la estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo, y los factores situacionales que forman parte de las características personales del subordinado que son el sitio de control, experiencia y habilidad percibida. Cada situación requeriría un tipo diferente de liderazgo, por lo que el líder debería ser flexible para adaptarse. Por ejemplo cuando la tarea es ambigua y de gran tensión el liderazgo directivo contribuirá a la satisfacción pero si los subordinados están muy capacitados y la tarea está estructurada el liderazgo directivo sería percibido como redundante (Robbins, 1996).

La recomendación desde la investigación es entonces que el liderazgo sea dinámico y flexible en lugar de estático, permitiendo adaptarse a las situaciones por las que atraviese la organización. La motivación, capacidad y experiencia de los subordinados son variables a tener en cuenta para determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo de liderazgo no es el más adecuado para la situación y las personas que se está liderando, no generará motivación, bajando el rendimiento. Si el líder ayuda al desarrollo de sus subordinados, los motiva y aumenta

su autoconfianza y sus capacidades logrará que la organización funciones con mayor eficacia (Robbins, 1996).

Por otro lado, hay teorías actuales que se enfocan en los rasgos pero desde una nueva perspectiva, teniendo en cuenta cómo caracterizan los trabajadores a una persona que consideran un buen líder. Una de las teorías actuales, que resulta relevante a los fines de este trabajo, es la del liderazgo transaccional y transformacional. Según esta teoría los líderes transaccionales son los que llevan adelante su trabajo enfocándose en las metas establecidas, clarificando cuáles son las tareas que cada uno debe llevar adelante, y de acuerdo al rendimiento se premia a los trabajadores. Los líderes transformacionales son los que tienen carisma y proporcionan consideración individualizada. Ayudan a que los seguidores puedan enfocar los problemas desde nuevas perspectivas y son capaces de inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo. Tienen altas expectativas y promueven la racionalidad y solución cuidadosa de problemas (Robbins, 1996). Con este estilo de liderazgo los trabajadores se comprometen con las metas de la organización dejando de lado sus intereses personales aún cuando sus necesidades existenciales o relacionales no estén satisfechas (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006). Puede haber casos en que los líderes sean persuasivos y carismáticos pero no estén centrados en el bien común sino que lo hagan por intereses personales. En este caso no se consideraría un auténtico líder transformacional, dado que éste pretende hacer lo justo para todas las partes interesadas y puede sacrificar sus propios intereses por el bien colectivo (Peiró y Rodríguez, 2008).

Desde otra perspectiva, también se ha clasificado al liderazgo según sea autoritario o democrático. El liderazgo autoritario es en el que se concentra la autoridad en una persona o un grupo. De acuerdo a su eficacia se divide al liderazgo autoritario en

hábil y no habilidoso. El hábil está relacionado con la capacidad del líder de persuadir a sus subordinados, y de mantener altas las expectativas de los miembros en el líder y su capacidad para resolver problemas. El no habilidoso se basa en el sistema de premio y castigo, actuando de forma que se fuerzan coercitivamente los comportamientos y se apoya en la posición formal del líder. El liderazgo democrático busca el consenso y distribuye la información homogéneamente entre todos los miembros de la organización. Es eficaz en grupos maduros y formados, en los que todos los miembros están capacitados y conocen el funcionamiento de la organización (Ferrari y Fernandez, 2008).

### **Liderazgo y motivación**

La motivación es una variable que está en estrecha relación con el liderazgo. Se la puede definir como un conjunto de reacciones que se manifiestan ante determinados estímulos del medio (Cortés Mejía, 2004). Los factores motivadores son los que se perciben como intrínsecamente motivantes, entre los que se incluirían los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, la posibilidad de desarrollo y crecimiento (Ferrari y Fernandez, 2008). También originan motivación factores como los incentivos que provea el ambiente, las promociones, el trabajo en sí, las condiciones de trabajo, entre otras. El liderazgo es una de las fuentes de motivación, dependiendo de si da lugar al desarrollo personal de los trabajadores y les permite resolver sus problemas como consideren más apropiado (Cortés Mejía, 2004).

Un motivador es el grado de dificultad en las metas propuestas. Cuando se establecen metas específicas y difíciles el desempeño se incrementa. Si los objetivos tienen aceptación y compromiso del trabajador aumenta la motivación. Las metas que se le proponen a un equipo de trabajo o individuo pueden ser cumplidas combinando dos

factores habilidad y aceptación. Las retroalimentaciones que más efecto tienen sobre el trabajador son las autogeneradas, en las que la persona misma monitorea su desempeño y progreso (Ferrari y Fernandez, 2008).

El reconocimiento es también una variable que ha sido estudiada como motivador. Dejours (2000) sostiene que la importancia del reconocimiento es que al ser reconocido el trabajo, las dudas y el esfuerzo adquieren sentido y posibilita un estado de salud mental. Hay dos tipos de reconocimiento, el juicio de utilidad que es un reconocimiento de la utilidad que tiene el trabajo realizado y es emitido por un jefe, subordinados o clientes. El otro es el juicio de belleza que se refiere a la apreciación del trabajo por parte de los compañeros, es este el que permite un sentimiento de pertenencia social.

El liderazgo es uno de los principales predictores de la motivación de los trabajadores. Tiene influencia sobre muchos de los factores motivadores y es una posición desde la que se puede modificar el grado en el que se satisfacen las necesidades de los subordinados. También desde esa posición de poder se pueden ofrecer recompensas, que es otro predictor de la motivación de los trabajadores. El estilo de liderazgo además de ser un predictor de la motivación es también uno de los principales predictores de estrés laboral. Se ha encontrado que el liderazgo formal, es decir legítimamente establecido en una organización, está asociado positivamente tanto con la motivación como con el estrés laboral (Cortés Mejía, 2004).

### **Liderazgo y estrés laboral**

El estrés laboral se puede definir como la respuesta física y emocional displacentera ante la falta de capacidades o recursos para afrontar los requerimientos laborales. Es un fenómeno que puede manifestarse a nivel individual, grupal u

organizacional ante presiones laborales. La causa puede encontrarse en ocasiones relacionada a la situación laboral o la inseguridad respecto del futuro. Algunos de los síntomas son cefalea, trastornos digestivos, contracturas, depresión hostilidad y agresión. Predispone a sufrir enfermedades digestivas y cardiovasculares, además de que aumenta la probabilidad de sufrir accidentes (Pérez Jáuregui, 2005).

El estrés laboral se produce entonces ante una situación que es evaluada como amenazante o desbordante. En el ámbito laboral si hay sobrecarga en las demandas de las tareas, si éstas son muy variadas o hay ambigüedad en la división, hay mayor potencialidad para el estrés. De todas formas, la situación no es la única condición necesaria para que se genere estrés laboral, sino que también depende de la susceptibilidad de cada persona al estrés (Sicardi, 2010).

El estilo de liderazgo influye sobre las conductas y la salud de la organización y los trabajadores. Los líderes contribuyen a producir condiciones laborales estresantes, por ejemplo, si las demandas que plantean son abusivas o no definen los roles con claridad. Cuando los líderes son percibidos como abusivos tanto la satisfacción laboral como el nivel de compromiso disminuyen, al mismo tiempo que aumentan el estrés y los niveles de conflicto trabajo-familia. Además, las acciones del líder pueden percibirse como injustas si las recompensas o la evaluación del desempeño no son consistentes. Cuando el líder no brinda apoyo a sus subordinados suele llevar al abandono de la organización (Peiro y Rodríguez, 2008).

Es posible que ante situaciones de sobreexigencia se genere una personalidad inauténtica sobreadaptada, en la que se dejan de lado los propios proyectos y motivaciones dejándose llevar por lo que el entorno señala como lo más conveniente. En muchas ocasiones no es considerada un problema, dado que esta adaptación lleva al

éxito y genera admiración, son las personas que viven para trabajar. Hay en ellas un sentimiento de omnipotencia respecto del trabajo y un alto nivel de producción y rendimiento (Pérez Jáuregui, 2005).

El líder también puede contribuir a la salud de la organización. Las conductas de consideración del líder hacia sus subordinados ayudan a disminuir la tensión. Además, que los líderes tengan orientación a la estructura tiene influencia positiva sobre la satisfacción laboral al disminuir la ambigüedad de rol. El poder diferenciar la vida laboral de la extralaboral también proporciona recursos que permiten enfrentar las dificultades laborales. Los líderes transformacionales, particularmente, tienen la capacidad de generar recursos que disminuyan el estrés y potenciar el bienestar influyendo sobre las creencias de los trabajadores en relación al trabajo y promoviendo el afrontamiento proactivo (Peiro y Rodríguez, 2008).

### **Análisis del estilo de liderazgo de Miranda Presley**

Miranda como líder no muestra interés por sus subordinados, no se interesa por las preocupaciones que puedan tener ni les ofrece contención o apoyo. Dependiendo del grado de importancia que un trabajador tenga para ella a veces no se molesta ni en aprenderse sus nombres. No tiene consideración por sus vidas personales y antepone el trabajo a cualquier situación que pudiera surgir. De todas formas, sí da un trato personalizado, aunque no dedica mucho tiempo a cada persona, sabe quiénes son y qué hacen los que están bajo su mando, expresando con una mirada o un gesto su aprobación o desaprobación.

Por otro lado, no tiene ninguna orientación a la tarea, no expone claramente ni sus tareas ni las de los demás manteniendo a todos sus subordinados en un estado de alerta constante, dado que no saben qué función será la que deban desempeñar cada día,

ni si serán capaces de hacerlo. No se tienen en cuenta las capacidades personales y a un trabajador puede pedírsele que realice una tarea que no es en absoluto cercana a la definición de su trabajo, como llevar el auto de Miranda al mecánico, lo que no está relacionado en absoluto con las tareas de la revista.

No establece separación entre la vida laboral y la personal, ni en su caso ni en el de sus trabajadores. Llama a diferentes horarios sin respetar el horario de trabajo y cambia según sus necesidades las reuniones o juntas, adelantándolas avisando con poco tiempo de anticipación. No se respetan los tiempos para cubrir las necesidades básicas, como el horario del almuerzo, los tiempos para ir al baño o el horario de entrada y salida, que interfiere con los tiempos personales y el tiempo de sueño. Se invisibilizan las necesidades corporales llegando al punto en que una enfermedad no es tomada en cuenta.

Desde la teoría de la trayectoria-meta podría pensarse a Miranda como un líder orientado a la realización, ya que es muy exigente y lleva a sus subordinados a realizar sus tareas de forma rápida y con un nivel de desempeño muy elevado. Esto sería efectivo, dado que trabaja en una organización orientada a la creatividad que tiene fechas de entrega muy exigentes, por lo que la tarea es ambigua y se requiere que los subordinados puedan tomar sus propias decisiones en situaciones de gran presión. Ahora bien, esto funcionaría eficazmente al liderar a los trabajadores que tienen mucha capacidad y conocimiento de su tarea ganado en la experiencia trabajando en esa organización. Sin embargo, este estilo de liderazgo no es efectivo siempre. Al recibir empleados nuevos, por ejemplo, debería adaptarse y ser un líder directivo, que explique las tareas y el funcionamiento de la organización. Ella no es un líder flexible que se adapte a las situaciones.

Es una líder autoritaria hábil, que persuade a sus subordinados y genera que sientan admiración por ella. Logra que los trabajadores dediquen su vida al trabajo tal y como lo hace ella. Su palabra es la única que cuenta dentro de la organización, no hay ningún acercamiento democrático. Tiene la capacidad de resolver problemas sin grandes inconvenientes, lo que demuestra al tomar decisiones rápidas y eficaces que logran darle cada vez más éxito a la revista.

Además, podríamos pensar a Miranda como una líder transformacional, dado que ella logra que sus empleados, incluso los menos motivados, se interesen en la moda, den toda su energía, tiempo y recursos a la revista dejando de lado todo lo demás. Tiene el respeto y la admiración de sus subordinados, aunque en la mayoría de las ocasiones esos sentimientos están acompañados por el temor. Sí promueve la inteligencia y la solución cuidadosa de problemas. Sin embargo, para ser un líder transformacional le falta la consideración por sus subordinados y la motivación por hacer lo correcto. Aunque presta atención a sus subordinados, no lo hace en un sentido personal o ayudándolos con sus preocupaciones, su foco está en el rendimiento. Además, se preocupa por hacer lo correcto para la revista, pero sin importarle los daños que pueda hacer a las personas de su organización en el proceso.

Al motivar hacia la resolución de problemas inteligente lo hace desde la amenaza, quienes no logren resolver las situaciones de manera satisfactoria serán despedidos o no recibirán recompensas, lo que se condeciría más con el estilo de liderazgo transaccional. Los subordinados no están enfocados en lo que pueden hacer por la revista, sino en lo que la revista les dará como premio (una carta de recomendación que les permitirá trabajar donde quieren realmente, un viaje a la semana de la moda en París). De todas formas, los estilos de liderazgo pueden mezclarse, y aunque haya un sistema de recompensas, es cierto que la mayoría de los trabajadores de

la organización dejan de lado su vida personal y pasan a considerar a Runway como lo más importante de todo. Incluso quienes ingresaron a la organización provisionalmente, esperando trabajar en otro sitio, se enfocan en conseguir las metas de la organización olvidándose de las suyas propias. Además, hay que tener en cuenta que el sistema de recompensas no está preestablecido, por lo que puede que un logro no tenga ninguna recompensa. Entonces Miranda tiene características de ambos estilos de liderazgo.

Genera motivación a partir de la autosuperación que promueve en cada trabajador. Los empleados tratan de ganar su aprobación no sólo por los premios que podría ofrecerles según el sistema arbitrario de recompensas que ha definido que varía caprichosamente según su propio criterio y necesidad, sino por el placer de lograrlo y sentirse capaces. Ella propone tareas con un grado elevado de dificultad, lo que funciona como motivador, y deja que cada uno evalúe su desempeño, poniendo como referencia su propio trabajo que es incansable. Al evaluarse comparados con ella, que logra lo imposible, los trabajadores sin necesidad de que se los pidan hacen más y más para cumplir con las expectativas que luego de un tiempo en la organización ya son propias. La meta es percibida como muy importante a partir de que todos los integrantes de la organización la valoran en gran medida y eso genera un grado de compromiso inigualable.

Miranda ofrece reconocimiento cuando la tarea realizada la impresiona y cree que el trabajador es merecedor de mérito. Por ejemplo, marca cuando un trabajador logró su tarea de manera satisfactoria que agradece que alguien viniera a trabajar ese día, implicando en la misma frase que los demás no habían cumplido apropiadamente con el trabajo designado. En cuanto al juicio de belleza en la organización a pesar de la competencia, valoran la dedicación al trabajo y las tareas logradas de forma ejemplar, por lo que en este sentido la organización tiene un funcionamiento adecuado.

Es en relación al estrés que esta organización tiene un funcionamiento que no resulta saludable. Los trabajadores suelen tener dolores de cabeza y síntomas digestivos, aunque el foco de atención no está puesto en ellos. Los trabajadores niegan los síntomas físicos, son consideradas normales las enfermedades digestivas, que pueden relacionarse tanto con el estrés como con la dieta constante que realizan para adelgazar. Además, se puede ver la mayor predisposición a sufrir accidentes, sobre todo en situaciones en las que caminan por la calle sin prestar atención a lo que sucede a su alrededor, culminando la situación en el momento en que una trabajadora es atropellada. También pueden observarse los conflictos trabajo familia, incluso en una ocasión un trabajador plantea que cuando la vida personal pende de un hilo es que estás haciendo bien tu trabajo.

La situación laboral es amenazante, siempre está presente la amenaza de despido y de una mala carta de recomendación que impida a la persona trabajar en otra revista. También es desbordante, hay un gran número de tareas que deben ser resueltas en tiempos muy cortos y esas tareas son impredecibles, dependen de lo que la jefa de redacción pida hacer cada día. Tampoco se define suficientemente cuál es el rol de cada trabajador, la división que parece estar clara es entre quienes generan material para publicar en la revista y los trabajadores administrativos. Estas condiciones generan un ambiente propicio para el estrés.

Como líder Miranda no ayuda a mejorar las condiciones laborales, no tiene conductas de consideración y tampoco estructura las tareas, generando un ambiente de incertidumbre y sobreexigencia. Ella es percibida como una líder abusiva, pero se la justifica porque ella también trabaja a ese ritmo y renuncia a su vida personal, por lo que la motivación se mantiene alta. Se la podría percibir como injusta aunque los trabajadores no lo manifiestan, esa combinación de temor y admiración que les provoca hace que aunque no vean recompensado su trabajo consideren que está bien y que ella

hizo lo necesario. Aparentemente esto sucede sobre todo en trabajadores en los que ella vio talento cuando todavía no pertenecían al ámbito laboral de la moda y les dio lugar a iniciarse profesionalmente. Otro grupo de trabajadores es más variable, los administrativos suelen abandonar la organización y hay una alta tasa de rotación.

Por otro lado, podría considerarse que Miranda esté sobreadaptada. Su trabajo presenta un nivel de exigencia muy elevado y ella ha renunciado a muchos aspectos de su vida personal para dedicarse al trabajo de forma ininterrumpida. Por lo general es admirada por su esfuerzo y dedicación. Tiene éxito y valora muy alto su capacidad en el trabajo.

En suma, Miranda es un líder con un alto grado de carisma, que propone un sistema en el que cada empleado se encargue de su parte contribuyendo a la causa común que es percibida como muy importante. Tiene un grupo de empleados altamente capacitados, o que buscan capacitarse al darse cuenta del rendimiento que es requerido en la organización. Logra que las metas se cumplan en todas las ocasiones y genera motivación y compromiso. Su estilo de liderazgo lleva a que la organización funcione eficazmente. Promueve la competencia, con lo que genera que todos se esfuercen al máximo por lograr su reconocimiento y aprobación de sus tareas. Tiene buenos resultados en cuanto a las metas de la organización, cumpliendo con todas sus tareas en el tiempo designado. Sin embargo, genera un clima que resulta muy estresante, en el que no hay separación de la vida extralaboral.

### **Posibles intervenciones desde el rol del psicólogo en las organizaciones**

El rol del psicólogo en una organización es el de ayudar a lograr el cambio organizacional generando mejores condiciones laborales que permitan que la organización funcione de manera óptima y saludable. En la revista Runway los

trabajadores no perciben el malestar, o al menos no lo expresan. Ese es el trabajo por el que cualquier persona mataría, como lo definen ellos mismos en muchas ocasiones, y se sienten afortunados de tenerlo, muchas veces autoconvenciéndose de que lo aman.

Para mejorar las condiciones laborales en esta organización el punto principal a tratar serían las condiciones que generan un ambiente que propicia un elevado estrés laboral. La posibilidad de diferenciar entre la vida laboral y la extralaboral, que se estructure en la medida de lo posible la tarea y haya una división más clara reduciendo la incertidumbre, mejoraría las condiciones laborales sin afectar al rendimiento de la organización. Generando un cambio sobre estos aspectos las condiciones laborales serían más saludables.

Además se podría procurar potenciar el estilo de liderazgo transformacional en Miranda, proponiendo que haya mayor consideración por las personas que trabajan para ella. Ella ya genera motivación y tiene una gran capacidad para influir en sus subordinados, si puede aprender a modificar algunos aspectos de su estilo de liderazgo propiciaría como líder condiciones de trabajo más saludables.

Esta es una organización que funciona de forma muy eficaz. Sin embargo, se podría tener en cuenta la diferencia entre eficacia y eficiencia. La eficacia apunta al logro de las metas, la eficiencia en cambio propone realizar las tareas con el menor recurso necesario. Trabajando no sólo con eficacia, sino también con eficiencia se podría lograr que ya no se trate solamente del logro de las metas.

Este estilo de liderazgo puede ser eficaz pero no eficiente. Logra las metas pero no con el menor recurso necesario, sino que sobre exige a todos los empleados y lo que podría lograrse con relativa facilidad termina generando complicaciones que consumen mucha energía y recursos económicos. Si la tarea se estructurara un poco más los

trabajadores podrían tener preparado lo que Miranda necesita para cumplir las metas sin necesidad de especular sobre lo que ella está pensando. Además el estrés laboral que genera es muy alto y soportar esa presión por tanto tiempo va generando consecuencias negativas para los trabajadores, que en última instancia tampoco son buenas para la organización. Si los síntomas físicos del estrés se manifiestan en los trabajadores generaría ausencias que dificultarían la tarea. Además, cada vez que un empleado abandona la organización se consumen recursos al tener que seleccionar personal nuevamente.

Si se estructurara la tarea, aunque fuera en pequeña medida y se propusieran menos cambios inesperados de las tareas por parte de la jefa de redacción gran parte de los esfuerzos que se hacen en vano (buscar y preparar un almuerzo que nadie comerá, realizar una reservación u organizar una reunión que cambiará de horario y habrá que volver a organizar) ya no serían necesarios y todos los esfuerzos combinados generarían una productividad mejor. Si se mejora la comunicación y el liderazgo se vuelve un poco más flexible, estableciendo un pequeño proceso de inducción o asignando tareas de forma más gradual, dando tiempo para capacitaciones, los trabajadores asumirían un rol activo y aumentaría la satisfacción laboral.

## **Conclusiones**

En la vida humana el trabajo es una parte central, que satisface no sólo necesidades materiales, sino también conduce a la auto realización y genera estima (Polti, 2008). Es por ello que en contextos organizacionales que evidencien condiciones laborales nocivas, el trabajo del psicólogo cobra una importancia esencial a la hora de promover y facilitar ambientes de trabajo saludables que permitan el desarrollo personal.

Realizando el análisis de este caso, pude comprender la incidencia de los líderes en las organizaciones, sobre todo en situaciones de exigencia, ambiguas y versátiles. Comprender que la eficacia no lo es todo en una organización, permite introducir diferentes perspectivas y considerar que hay distintos modos de alcanzar el éxito.

Un liderazgo eficiente, ajustado tanto a las necesidades del equipo de trabajo como a las labores a realizar, promueve el establecimiento de un clima laboral agradable e impacta positivamente en el desempeño laboral. Pensando en la diferencia entre eficiencia y eficacia, se puede realizar una crítica al estilo de liderazgo de Miranda Presley, quien a pesar de lograr llevar adelante todas sus tareas, que son muy exigentes y sin demasiada estructura, de manera eficaz, no lo hace eficientemente. Estilos de liderazgo disfuncionales requieren de una intervención que conduzca a propiciar una mejora en las condiciones laborales y un aumento de la eficiencia.

Este trabajo, enmarcado en las Prácticas de la carrera de Psicología, me permitió entender que hay diversas variables que interactúan dentro de una organización y la complejidad con la que se entrecruzan. Si bien un estilo de liderazgo puede parecer mejor que otro, ante el análisis detenido es posible establecer fortalezas y buenas cualidades en distintos tipos de líderes. Así también, la realización del presente trabajo me permitió acercarme al futuro rol profesional, comprendiendo de manera más profunda las organizaciones y la función que cumplen en ellas los psicólogos.

## Bibliografía

- Cortés Mejía, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. IV, núm. 106, pp. 203-214. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Dejours, Ch. (2000): "*Psicodinámica del trabajo y vínculo social*". *Rev. Actualidad Psicológica* n° 274.
- Ferrari, L. y Fernandez, M. (2008). Liderazgo y motivación. Ficha de Cátedra Ps. del Trabajo Cat. I UBA. Bs.As.
- Mendoza Torres, M. R. y Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIV, núm. 1, pp. 118-134. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Peiro, J.M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo* vol 29, núm 1, pp. 68-82.
- Pérez Jáuregui (2005): *Estrés laboral y síndrome de Burn-out. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para abordarlos*. Psicoteca editorial. Cap. 2
- Polti, B. (2008): "El rol del psicólogo laboral en una época de grandes cambios". V Jornada Universitaria y II Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo.
- Robbins, S. (1996): "*Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*". Séptima edición. Prentice-Hall. Hispanoamericana, México. Cap. 11.
- Sicardi, E. (2010): *Estrés y burnout*. En Filippi, G. y Zubieta (Coord). *Psicología y Trabajo, una relación posible*. Eudeba, Buenos Aires.