



EL ESPECIALISTA



## MINUTOS CON: OTMAR VARELA

Ph.D. en conducta organizacional de la Universidad de Tulane



Otmar Varela llegó a Lima para dictar los cursos Desempeño de individuos y Manejo de equipos en ESAN.

# Liderazgo horizontal para dirigir equipos

Cuando un equipo cumple con alcanzar sus objetivos se debe, entre muchos aspectos, a la cohesión, confianza, respeto y compromiso de sus integrantes con las metas asignadas. ¿Y dónde quedó el papel del líder? Para el profesor Otmar Varela, profesor en la Universidad de Arkansas en Little Rock, donde dicta cátedras relacionadas a la gerencia de individuos, y Ph.D. en conducta organizacional de la Universidad de Tulane, el líder se ocupa precisamente de velar porque todas esas variables, y otras más, se cumplan.

### ¿Qué habilidades debe tener un líder de equipo para lograr la cohesión entre sus miembros?

No existe un estilo o una receta única. Pero, si de habilidades se trata, lo primero que debe hacer el líder de un equipo es ganarse la confianza de los miembros. Su labor será dirigir, influir y persuadir a todos a cumplir un determinado objetivo y no lo logrará si no lo siguen. Si no genera confianza entre los integrantes del equipo no podrá liderarlos.

### ¿Qué nuevas teorías existen respecto del manejo efectivo de equipos que debería tomar en cuenta los líderes de hoy?

Primero, que ya no se habla de un equipo como

**“NO EXISTE UN ESTILO O UNA RECETA ÚNICA. PERO, SI DE HABILIDADES SE TRATA, LO PRIMERO QUE DEBE HACER EL LÍDER DE UN EQUIPO ES GANARSE LA CONFIANZA DE LOS MIEMBROS”**



Las grandes organizaciones, en su objetivo de generar grupos de alto rendimiento, están modificando las estructuras organizacionales para pasar de cargos individuales a cargos grupales.



Este nuevo enfoque, en el que los cargos y las jefaturas se someten a las metas grupales, no son cambios de palabra. Exigen revisar las políticas de compensación, evaluación y cultura.

la suma de sus partes, sino como un ente en el que interactúan las emociones y las diferencias. En ese sentido, el líder, para cumplir sus objetivos, deberá saber diferenciar entre ambos. Por un lado, las emociones podrían convertirse en un problema a largo plazo si no se saben manejar. Pero, por otro, las diferencias sobre cómo hacer las cosas podrían generar espacios para innovar.

### En el Perú, ¿cómo estamos en término de manejo de personas en las grandes organizaciones?

Existe una transición enorme y positiva, además de una evolución interesante. Cada vez que dicto clase en Perú, en las áreas de desempeño humano y manejo de individuos, la audiencia es masiva y la mayoría trabaja en el área de RR.HH. Los veo con muchas ganas de aprender técnicas nuevas, pero generalmente no son tan nuevas.

### ¿Qué ha cambiado en la teoría de manejo de equipo en estos últimos 40 años?

La percepción y la importancia del grupo como ente por encima de los individuos. Ese enfoque ha llevado a integrar a los líderes a los equipos, no a los líderes sobre los equipos. Por eso las empresas más grandes son las que mejor gestionan a sus equipos como un todo. ■