

COACHING, **TRABAJO EN EQUIPO &** **LIDERAZGO SITUACIONAL**

Dada la cantidad de artículos, investigaciones y estudios que se han realizado desde distintos puntos de vistas, hablar de liderazgo es un tema ya conocido por muchos, pero tan ignorado en la práctica por muchas organizaciones.

Liderar es un arte que se debe cultivar, desarrollar y practicar. Un escritor, un disertante o un maestro podrán enseñar muy bien y darnos una cátedra sobre Liderazgo donde podamos entender con claridad distintos conceptos que el tema abarca. Pero talvez dicha persona esté tan lejos de llevar a la práctica lo que ha enseñado.

La teoría es muy buena en los papeles, pero sino se lleva a cabo solo será información.

En la actualidad el conocimiento esta en manos de aquellos que se proponen a indagar sobre ciertos temas, pero el éxito lo han encontrado solo unos pocos que han pensado que hacer con el conocimiento. Aquellos que han pensado como llevar a la práctica el contenido de manuales y libros muy buenos, hoy nos abren una brecha cada vez mas amplia dejándonos claro el camino hacia un liderazgo de éxito.

Podríamos hacer una lista muy amplia de todos los factores que conllevan a un liderazgo eficaz. Pero una de las cuestiones más importantes a destacar en esta presentación será por comenzar a definir la palabra en sí.

Tantas definiciones escritas pero muchas de ellas han dado cerca de lo que creemos que es la esencia del liderazgo.

“LIDERAZGO ES INFLUENCIA”

Saber liderar es un proceso que se va adquiriendo donde la teoría y la práctica se unen en un mismo criterio. Pensar en liderar no es tener un conjunto de aptitudes, conocimientos o habilidades. No se trata de tener un compendio en la cabeza de los últimos seminarios que se han dictado en los mejores congresos del mundo. Sino mas bien, comenzamos con un actitud inicial de saber por qué quiero yo liderar. De dónde nace mi idea de liderar a otros. Cuál es mi motivación al querer liderar a otras personas. Aquí, en este punto inicial, es importante que usted pueda definir y escribir en un papel por qué cree usted que quiere liderar.

¿Cree usted que existe una única manera de liderar?

Esta pregunta podría tener solo 4 connotaciones:

- a) ***Sí.*** Si su respuesta fue afirmativa, es importante destacar algunas consideraciones que ampliarán nuestro concepto de Liderazgo. Podríamos pensar en un padre o en un profesor. Cada padre ha criado a sus hijos de diversas formas en distintas etapas de la vida bajo distintas circunstancias que hallan transcurrido en su entorno. Por ende hasta un padre puede llegar a criar a sus propios hijos de diversas maneras. Si pensamos también en un profesor o maestro, veremos en sus disertaciones que cada uno tiene un estilo propio que es lo que lo caracterizan más allá que la materia sea la misma. Entendemos que cada persona es distinta y una persona liderando, intentará liderar bajo sus creencias, sus motivaciones y bajo un contexto que lo rodea. Por lo cual contestando a la pregunta esta respuesta queda en otra sintonía. Pasemos a ver las demás.
- b) ***No sé.*** Si no supo contestar, no se preocupe, creo que esta bien encaminado a poner en un cuestionamiento interesante lo que usted cree sobre la esencia del liderazgo. Pensemos en dos personas que deben realizar una tarea para que ambos lleguen al mismo resultado. Tal vez tenga usted que pensar como son ellos para entender cómo lograr que ambos, que son distintos, usted como líder pueda lograr que ambos logren con el objetivo propuesto. Seguramente usted no va a poder liderar a los dos por igual sabiendo de que ellos son distintos. ¡Cuánto más así en una organización!
- c) ***No.*** Si usted llegó a esta conclusión, es alentador el camino que ha elegido. Tal vez ha respondido desde su experiencia o simplemente desde un conocimiento que tiene sobre el tema. Grandes líderes como William Wallace dirigiendo a sus soldados contra el enemigo que quería oprimirlos a él y a su pueblo; Winston Churchill desafiando la amenaza nazi aun cuando la mayor parte de Europa había caído ante los alemanes; Mahatma Gandhi conduciendo la marcha de las doscientas millas hacia el mar para protestar por el impuesto sobre la sal; Mary Kay Ash surgiendo como una organización de categoría mundial y Martin Luther King, estando en pie ante el monumento conmemorativo a Lincoln y desafiando a la Nación mediante su sueño de reconciliación. Cada uno ha interpretado a su manera, bajo un contexto dado, en determinadas personas que ellos enfocaban su liderazgo con distintas visiones de ver la realidad. Cada uno de ellos con sus propios estilos, convicciones e ideales han desarrollado una creencia de vida sobre muchas personas para que actúen de distintas formas aceptando distintos patrones internalizados en cada uno de sus seguidores.
- d) ***Depende.*** Es una muy buena contestación. Tal vez usted por experiencia ha tenido algunos enfoques sobre su liderazgo y siempre se ha manejado sobre ciertos estándares que han determinado su propio estilo de liderazgo. Pero

aquí estamos haciendo hincapié en su reacción como líder frente a la oportunidad de liderar. Piense que usted tiene una persona que comparte sus ideas y otras que no. Y debe concretar ciertos objetivos que le han dado a usted para que logre junto a su equipo. ¿Pensará en un solo camino para entablar una conversación con los dos? ¿Los llamará a cada uno por separado y aplicará dos estilos distintos? ¿A uno solo le dará instrucciones precisas de lo que se debe hacer y motivarlo al comenzar y al otro lo persuadirá para obtener su aprobación?

Mas adelante plantearemos de qué depende un liderazgo de éxito. Qué hacer cuando debe liderar un equipo de trabajo. Qué cosas se deben tener en mente para tener buenos resultados.

LIDERAZGO SITUACIONAL

Dijimos anteriormente que hablar de liderazgo es influenciar, pero aquí no basta con influenciar, sino en situar, orientar y focalizar ese liderazgo bajo distintos factores que se deben considerar.

- **TAREA:** son aquellos comportamientos del líder que usa para comunicar lo que debe hacerse, el qué, el cuándo, el cómo y el dónde.
- **RELACION:** es el apoyo integral dado por el líder a su colaborador estableciendo una comunicación bilateral.
- **MADUREZ:** muestra el nivel de voluntad o aptitud que posee el colaborador y sus competencias y disposición (motivación) para dirigir el comportamiento.

Cada líder debe tratar de ayudar a aumentar la madurez en la medida en que pueda y quiera el colaborador.

El nivel de madurez del colaborador se encuentra estrechamente ligada al estilo de liderazgo a tener en mente. Observemos dicha relación con el siguiente cuadro.



M	Colaborador		E	Líder		
Grado	Competencia	Interés	Grado	Relación	Tarea	Estilo
M1	Poca	Mucho	E1	Bajo	Elevado	Dirigir
M2	Alguna	Poco	E2	Elevado	Elevado	Persuadir
M3	Mucha	Variable	E3	Elevado	Bajo	Participar
M4	Mucha	Mucho	E4	Bajo	Bajo	Delegar

Aquí podemos ver claramente como un líder situacional debe enfocar su estilo según la madurez de su colaborador. En momentos tendrá que dirigirlo ya que este necesita de todo su apoyo y seguimiento, ya sea en la tarea a realizar como en lo emocional. O talvez tenga el líder que motivarlo para que no solo el colaborador pueda rendir con la tarea sino con todo el desempeño midiendo actitudes, cooperación y el desarrollo de este observado desde los objetivos organizacionales.

Existen ciertos mitos en cuanto al Coaching y el Liderazgo Situacional sobre los cuales muchas personas cuando escuchan estos términos lo asocian muy rápidamente.

Veamos cuales son estos mitos que suceden inconscientemente que debemos tratar de erradicar en nuestras organizaciones.

Mito # 1: El mito de la Posición.

“No puedo dirigir si no estoy en la cima”

Mito # 2: El mito del Destino.

“Cuando llegue a la cima, aprenderé a dirigir”.

Mito # 3: El mito de la influencia.

“Si estuviera en la cima, la gente me seguiría”.

Mito # 4: El mito de la inexperiencia.

“Cuando llegue a la cima, tendré el control”.

Mito # 5: El mito de la Libertad.

“Cuando llegue a la cima, no tendré mas límites”.

Mito # 6: El mito del potencial.

“No puedo alcanzar mi potencial si no estoy en la cima”.

Mito # 7: El mito del todo o nada.

“Si no puedo llegar a la cima, entonces no trataré de dirigir”.

Existe un principio que dice: **“En todo lugar de toda organización se puede liderar”**. No existe un único lugar para liderar. Entendamos que liderar no es el uso del poder o las acciones desde una posición de autoridad. Observemos en el siguiente gráfico como un líder debe enfocar a la organización desde la óptima de este principio.



Ahora bien, un líder nunca está solo. No se puede triunfar solo en la vida. Es por esta razón que siempre estará relacionándose con equipos de trabajo para alcanzar ciertas metas.

Trabajar en un equipo es una tarea donde el líder o coach debe desarrollar a cada miembro de su equipo individualmente.

Un buen liderazgo es más que sólo realizar un trabajo. Realizar un trabajo lo hace tener éxito. Realizar un trabajo a través de los demás lo hace un líder. Desarrollar a las personas mientras les ayuda a realizar el trabajo en el nivel más alto lo hace un líder excepcional. Cuando usted desarrolla a los demás, usted también mejora, ellos hacen el trabajo mejor, y ambos se benefician. Todos ganan! ¿Cuál es el resultado? Usted se convierte en la clase de líder que otros buscan y desean seguir por la forma en que usted añade valor a las personas.

Cabe aquí aclarar la diferencia entre **capacitar** a las personas y desarrollarlas. Cuando capacitar a las personas, usted les enseña cómo hacer un trabajo. Si usted les muestra como usar una máquina o algún otro aparato, eso es capacitar. Un líder debe proveer de la capacitación necesaria para su equipo. La capacitación debe ser una normativa y no una excepción.

El **desarrollo** es diferente. Cuando desarrolla a las personas, usted está ayudándoles a mejorar como individuos. Les está ayudando a adquirir cualidades personales que los beneficiarán en muchas áreas de su vida, no sólo en sus trabajos.

Para empezar a desarrollar se debe comenzar con lo siguiente:

1) VEA EL DESARROLLO COMO UN PROCESO A LARGO PLAZO.

Capacitar por lo general es un proceso rápido y directo. Pero el desarrollo siempre necesita más tiempo. ¿Por qué? Porque requiere cambio de parte de la persona que está siendo desarrollada y uno no puede apresurar eso. El desarrollo personal es un proceso continuo, no algo que se hace una vez solamente.

2) DESCUBRA LOS SUEÑOS Y LOS DESEOS DE CADA PERSONA.

Cuando usted capacita a las personas, usted basa lo que hace en su necesidad o en las necesidades de la organización. El desarrollo se basa en las necesidades de ellos. Usted les da lo que necesitan para que ellos puedan ser mejores. Para hacer eso correctamente usted debe saber cuáles son los sueños y los deseos de su gente.

3) DIRIJA A LAS PERSONAS DE MANERA DIFERENTE.

Uno de los errores que cometen los líderes novatos es tratar de dirigir a todas las personas de la misma manera. De este punto ya hemos hablado en Liderazgo Situacional. Pero cabe destacar aquí que un líder necesita responsabilizarse para conformar su estilo de liderazgo a las necesidades de las personas, sin esperar que ellos se adapten a usted.

4) USE METAS ORGANIZATIVAS PARA EL DESARROLLO INDIVIDUAL.

Aquí se deben conjugar tres aspectos para que el líder lleve a su organización al éxito:

- a. **Una meta:** encuentre una necesidad o una función dentro de la organización que traería valor a la organización.
- b. **Una fortaleza:** encuentre a un individuo de su equipo como punto fuerte que necesita desarrollarse y que le ayudará a lograr la meta organizativa.
- c. **Una oportunidad:** provea el tiempo, el dinero y los recursos que necesita el individuo para lograr la meta.

5) AYÚDELES A CONOCERSE A SI MISMOS.

En toda organización existe en cada persona un grado de desconocimiento de sí mismos. Una persona no puede ser realista acerca de su potencial hasta que sea realista con su posición. En otras palabras, usted debe saber dónde está antes de averiguar cómo llegar a otro lugar. Una de las primeras responsabilidades del líder es ayudarles a los demás a definir la realidad de quiénes son. A reconocer sus puntos fuertes y débiles, lo cual será vital si deseamos ayudarles.

6) PREPARESE PARA TENER CONVERSACIONES DIFÍCILES.

No existe desarrollo sin lecciones difíciles. Entre más difícil sea el asunto que tenemos que tratar, más necesitamos presionar para poder crecer. El proceso no es generalmente muy placentero, pero siempre hay que pagar un precio para el desarrollo.

7) CELEBRE LOS TRIUNFOS.

Los líderes que desarrollan a otros siempre desean ayudar a su personal a tener triunfos bajo la manga, especialmente cuando están empezando. Pero un triunfo estratégico tiene un mayor valor. Un buen triunfo es aquel que no sólo se logra sino que se logra de la forma correcta. La experiencia por sí sola no es un buen maestro, pero la experiencia evaluada sí lo es.

8) PREPARELOS PARA EL LIDERAZGO.

En un contexto organizativo, ningún proceso de desarrollo estaría completo sin la inclusión del desarrollo de liderazgo. Entre mejor sea su personal dirigiendo, mayor será el impacto potencial que tendrán en y para la organización. Este será un proceso de llevarlos a una preparación para tomar el mando y dirigir. El proceso sería el siguiente:

- a) Yo lo hago
- b) Yo lo hago y usted observa
- c) Usted lo hace y yo observo
- d) Usted lo hace
- e) Usted lo hace y alguien mas observa

Recuerde esta frase:

“Usted no sabe algo realmente hasta que lo enseña a alguien más.”



COACHING

¿Qué relación tiene el proceso de Coaching frente al Liderazgo Situacional?

Entender esta implicancia debemos antes definir a qué llamamos Coaching.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y equipos de personas. Pero en verdad, el factor liderazgo y trabajo en equipo es fundamental para que dicho sistema funcione.

Su fin, será el de mejorar las destrezas, habilidades y actitudes de las personas a través de distintos métodos donde la retroalimentación es vital para el desarrollo de una comunicación vi direccional entre el coach y el coachee.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

El coaching se basa en una conversación en la que existen compromisos mutuos.

- De parte del coachee: el compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de lo que se busca y su disposición hacia el logro.
- De parte del coach: el compromiso con el resultado de su coachee, mayor que el del coachee mismo.

En las organizaciones se observa la implicancia que tiene este tema sobre el logro de los objetivos. Trae aparejado diferentes resultados:

1. Predispone a las personas para la cooperación, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
2. Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas sociales.
3. Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
4. Moviliza valores centrales y los compromisos de ambas partes.
5. Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.



El proceso de coaching además está centrado en evaluar y desarrollar el desempeño de las personas. Se pueden dividir en 4 fases:

1. Desarrollo de una relación de Sinergia.
2. Utilización de los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño:
 - a. Entrenamiento
 - b. Resolver Problemas
 - c. Ajustar el desempeño
 - d. Mantener el desempeño
3. Desarrollo de empleados
4. Administración de recompensas que construyan compromiso y fomento del logro de resultados.

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo implica un *grupo de personas trabajando de manera coordinada* en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del **resultado final** y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está **especializado en un área determinada** que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y **sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.**

“El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales”.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Por ejemplo, un grupo de dependientes de un gran almacén, cada uno responsable de su sector, no forman un equipo de trabajo.

Un equipo médico en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) sí forman un equipo de trabajo. Cada miembro de este equipo va a realizar un cometido específico; el de todos ellos es fundamental para que la operación resulte exitosa y para ello sus actuaciones han de estar coordinadas.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Por ejemplo, en una operación de transplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

- El **equipo de trabajo** responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el **grupo de trabajo** cada persona responde individualmente.
- En el **grupo de trabajo** sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el **equipo de trabajo** cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el **equipo** es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).
- En el **equipo de trabajo** es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el **grupo de trabajo**.
- El **grupo de trabajo** se estructura por niveles jerárquicos. En el **equipo de trabajo** en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que

funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!



*“Reunirse en equipo es el principio.
Mantenerse en equipo es el progreso.
Trabajar en equipo asegura el éxito”.*
Henry Ford

TEST DE UN BUEN LIDER O COACH

*“Mire hacia atrás
y vea si hay alguien que lo sigue”*

BIBLIOGRAFIA:

- *“Liderazgo Situacional”*

Lic. Maria Rosa Gaggero – 2005.

- *“Qué debe hacer su empresa para crecer”*

Bueno Aires Herald – Artículo publicado Junio de 2006.

- *“Construir una visión”*

Revista Énfasis – Artículo publicado en Mayo de 2005.

- *“Líder de 360º”*

Jhon C. Maxwell – 2005 – Ed. Grupo Líder Latino

- *“Coaching”*

Lic. María Rosa Gaggero – 2004.

- *“Desarrolle el líder que está en Usted”*

Jhon C. Maxwell – 1996 – Ed. Betania

- *“La Paradoja”*

James C. Hunter - 1996 - Ed. Empresa Activa

- <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

Trabajo enviado por: Victor Espinosa - vicyros@LatinMail.com