

UNIDAD V Liderazgo

- 5.1 Concepto de liderazgo
- 5.2 Teorías sobre el liderazgo
 - 5.2.1 Teorías de los rasgos
 - 5.2.2 Teorías del comportamiento
 - 5.2.2.1 Dimensiones del liderazgo
 - 5.2.2.2 La matriz gerencial
 - 5.2.3 Teorías de contingencia
 - 5.2.3.1 Modelo de Fiedler
 - 5.2.3.2 Liderazgo situacional Hersey y Blanchard
- 5.3 Enfoques recientes
 - 5.3.1 Liderazgo carismático
 - 5.3.2 Teoría de la atribución del liderazgo
 - 5.3.3 Coaching

Liderazgo, en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.



La visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en los albores del siglo XXI. (González, Olivares 1999)

Tipos de Liderazgo

Preámbulo

Ante la pregunta ¿Cuántos tipos de liderazgos hay?, la respuesta es muchos, muy variados y

diversos, los hay malos, exitosos y efectivos, fastos y nefastos. Inclusive los hay para todo tipo de personas, gustos y necesidades. Hay tantos tipos de liderazgos como tipos de líderes hay. ¿Por que entonces el interés en los tipos de liderazgo? Precisamente, porque cuando hay tanto de donde escoger, no siempre se elige adecuadamente. (Anderson, 1997)

5.1 Concepto de liderazgo

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. (Gordon, 1997)

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción. (Batten, 1999)

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones. No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a auto dirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a auto educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.



En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo

del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamada liderazgo situacional y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice.

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo,



dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo. (Vroom, 1990)

Liderazgo y el Poder

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirá siendo crucial para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos. (Barruck, 1987).

Una característica del líder político, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, cuasi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad. (Lee, H.O. and Rogan, 1991).

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo. Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder - aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El

dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud,.

El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

Corolario

Cada vez más las organizaciones con o sin fines de lucro, buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas. Implícita o tácitamente, buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas: **capacidad técnica; inteligencia social** o habilidad para motivar; **entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas** hacia objetivos o proyectos, caminos ya recorridos; **saber en que momento actuar**, cuando no hacer nada, y cuando hacerlo todo, o cuando sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cual es la persona correcta en quien apoyarse; **capacidad de juicio**, y finalmente **carácter**.

Ya en el trabajo diario, la pérdida de la capacidad técnica, no siempre se traduce en carencia de liderazgo, y resultan determinantes, los aspectos de juicio y lo relativo al carácter. No obstante, cada vez cobra mayor relevancia, la responsabilidad que asume el líder de educar a otros, que en ocasiones llega a opacar a otras cualidades.

Esto se debe a que aprender a ser líder, es virtualmente el mismo proceso que lleva a hacer de una persona alguien integrado y saludable.

Ello significa, que cuando hablamos de "desarrollo de líderes" inevitablemente, nos referimos al crecimiento interior y la transformación individual, de manera que para formar líderes, primero hay que formar personas, para lo cual se necesitan maestros, entrenadores (coach) o capacitadores, y que mejor que sean los propios líderes quienes se hagan cargo de la formación de más líderes.

Para ser un líder que forme líderes, el primer requisito es saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias. Por su parte el aprendiz de líder debe tener la ambición o la convicción de querer llegar a ser un verdadero líder.

Así como se aprende a nadar, nadando. También se aprende a ser líder lidereando; pero no es la única manera de aprender, también existen otras fuentes de aprendizaje, la enseñanza individual y la que deriva del entorno organizacional o social.

No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que más tarde o más temprano dejará de serlo, su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue, con los valores que lo sustentan, en su capacidad de, a su vez formar líderes; de que sus seguidores no se hagan dependientes o adictos a su liderazgo, y que ellos mismos se conviertan en líderes. Así el líder a la larga se convierte en líder de líderes.

En este contexto, la fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa, y en pedir a otros que evalúen su actuación, o solicitar consejos u opinión. Estos no son signos de debilidad, por el contrario, son elementos que fortalecen al líder y a su liderazgo.

No hay que olvidar que lo que es bueno para la persona lo será también para el líder, en virtud de que aprender a ser un líder efectivo, no es diferente de aprender a ser una persona de éxito. (Mainz, 1987).

Delegar o Morir *

El exceso de trabajo es un reclamo común de los propietarios de pequeñas empresas, quienes también se quejan de que nunca les alcanzan las horas del día para desahogar el trabajo. Sin embargo, este problema pudiera remediarse con una efectiva delegación.

Delegar es el arte de obtener cosas a través de otra gente.

Errores de delegación

Muchos de los propietarios de negocios que también son administradores de los mismos, están orgullosos del hecho de haber construido sus organizaciones de la nada. En el comienzo, los empresarios muchas veces desarrollan todas las tareas del negocio. Esto es bastante razonable, pero conforme la operación crece, ellos deben de manejar también muchos otros puestos. Ellos pueden creer que nadie más que ellos puede hacer el trabajo, pero contrariamente, esto puede llevarlos al fracaso. Es posible también que la presión del trabajo o la gradual expansión haga que el empresario no sea capaz de revisar diariamente todo el trabajo a tiempo.

Otra razón por la que los propietarios de pequeños negocios no delegan, es que algunas veces es preferible la rutina a la dificultad.

También hay que reconocer que, cuando se delega ambos: el empresario y el empleado, tienen una oportunidad de ampliar sus habilidades. Mediante la delegación, usted puede facilitar la administración del trabajo y muchas veces incrementar la efectividad tanto de usted mismo como de los trabajadores, y en consecuencia, de su organización.

Los beneficios del delegar

- **Tiempo para hacer más.** Un propietario-administrador que pueda delegar efectivamente, probablemente logrará incrementar su producción. Mediante una apropiada delegación, asignación y coordinación de tareas, un administrador puede movilizar recursos y lograr más resultados que no podrían haber sido posibles sin una cabal delegación.
- **Tiempo para actividades administrativas.** La delegación permite al propietario-administrador la oportunidad de manejar más aspectos del trabajo. Por ejemplo: proyectos de planeación, planes para el desarrollo de negocios, monitoreos de cómo van los negocios, monitoreos del desarrollo del personal y contender con los problemas que vayan surgiendo.
- **Crear un respaldo propio.** La delegación de responsabilidades en diferentes áreas creará un respaldo de fuerza de trabajo, que puede utilizarse en momentos de emergencia

Beneficios para los empleados

- **Desarrollo de habilidades de los empleados.** Los propietarios-administradores que fallan en la delegación efectiva, privan a sus empleados de la oportunidad de mejorar sus habilidades y de asumir mayores responsabilidades. Puesto que los empleados son capaces de realizar tareas que aún no han aprendido, ganando experiencias, ellos dejarán la empresa para tener más retos y un ambiente que los apoye. Esto sucede más frecuentemente con aquellos empleados que tienen más talento -precisamente las personas que uno no desea perder. Después de todo, una rutina de trabajo debe ser un conjunto de oportunidades crecientes de mejoramiento para un empleado.
- **Incremento del involucramiento del empleado.** Una adecuada delegación, estimula al empleado a participar más para comprender e influir en su trabajo. Conforme se incrementa su involucramiento en el lugar de trabajo, usted podrá incrementar también el entusiasmo e iniciativa por su trabajo. (Munich,1994)

Beneficios para la empresa

- **Maximizar la productividad.** Hacer el mejor uso de los recursos disponibles incrementa la productividad. La delegación también provee de un ambiente adecuado para que los empleados aporten nuevas ideas en favor del mejoramiento del flujo y operaciones en el lugar de trabajo.
- **Incremento de la velocidad y efectividad de las decisiones.** Una organización responde mejor a los retos en un ambiente donde los individuos están más cerca de los problemas y toman decisiones para resolver esos problemas.
- **Incremento en la flexibilidad de la operación.** Una efectiva delegación capacita a varias personas en el desarrollo de las mismas tareas. Como resultado de esto, cuando alguno se ausenta o cuando la crisis requiere del apoyo de otros con funciones que regularmente no son parte de su trabajo, varios trabajadores estarán ya familiarizados con las asignaciones.
- **Preparar más gente para la promoción o rotación de responsabilidades.** Esto por lo tanto, facilita el trabajo del propietario-administrador, quien puede fácilmente encontrar a alguien para supervisar cuando esté ausente.

Un Plan de Cinco Puntos

1. **Decidir qué y qué no delegar.** La guía general que usted debe seguir para decidir qué debe delegar incluye:

- El trabajo que puede ser manejado adecuadamente por sus trabajadores;
- Toda la información necesaria para la toma de decisiones que debe estar disponible para el trabajador en quien se delegarán las tareas;
- Las tareas que involucran más detalles operativos que aspectos de planeación o de organización;
- Las tareas que no requieren habilidades únicas inherentes a la posición del propietario;
- Otra persona que como usted puede tener directo control sobre las tareas.

No obstante, cualquier rutina de trabajo, o recolección de información o asignación, involucra extensos detalles como realizar cálculos, reportes, etc., todos los elementos que pueden ser delegados.

Las tareas que deben ser delegadas incluyen la delegación de sus propios procesos, evaluaciones de empleados y disciplina, planeación y previsiones, tareas confidenciales, situaciones complejas y situaciones de sensibilidad.



2. Decidir en quien delegar. Obviamente, la habilidad de delegar estará dominada por el tamaño y la calidad de la fuerza de trabajo en cualquier momento. Sin embargo, tres factores son de primordial importancia cuando seleccione a la persona correcta para una asignación:

Las habilidades de los empleados;

- Los intereses de los empleados;
- La carga de trabajo.

3. Comunique su decisión. Describa que es lo que está delegando y proporcione bastante información para que pueda asumir la tarea.

Proporcione las directrices por escrito, para evitar el síndrome de "no sabía". Si existe una brecha entre lo asignado y la habilidad del empleado, usted debe ser muy claro y conciso al describir los pasos de la tarea. Tenga en mente que una nueva asignación, particularmente involucra varias etapas, que probablemente no queden totalmente entendidas en una primera explicación.

Elabore para usted mismo una clasificación de como trabajan los empleados con sus asignaciones. Monitoreo de cerca a los trabajadores en los que ha delegado y evitará pérdidas posteriores de tiempo a largo plazo.

4. Administre y evalúe. Desde el comienzo, establezca claramente los tiempos en los que usted se reunirá con la persona para revisar su desempeño. El secreto de la delegación es llevar un adecuado seguimiento.

5. Reconocimiento. Los resultados que son reconocidos, son repetidos. Usted debe monitorear y corresponder al desarrollo de la persona. De otra manera, será como jugar sin llevar las anotaciones, lo que al final no es motivante.

Parte de la esencia de la delegación es estar atento para juzgar cuando el empleado está listo para manejar simultáneamente más asignaciones. Si es necesario, delegue por etapas, comience con pequeñas tareas y vaya incrementando los retos.

Por supuesto, una de las cosas que usted nunca puede delegar es la contabilidad (esto para el caso de pequeños negocios). No es el caso en el cual el empleado maneja las tareas, en este caso es su reputación lo que está en juego.

Delegar es una forma de tomar riesgos -si usted no puede aceptar que habrá pequeños errores, usted nunca será capaz de delegar. Una efectiva delegación que es cuidadosamente planeada y bien ejecutada derivará en la liberación de algo de tiempo y también en un negocio más rentable. (Morales, 1992) L. (1992).

Autoridad:

Facultad de poder imponer obediencia. La autoridad puede expresarse de muchas formas. Existen variaciones legales, militares, familiares y organizativas en cuanto a reglas, sanciones y símbolos de autoridad. La toga del juez, el bastón del general o la gran mesa del director de una empresa son imágenes bien conocidas que transmiten el mensaje de que la autoridad es el poder legítimo.

Max Weber distinguía tres tipos fundamentales de autoridad: tradicional, racional-legal y carismática. En el primer caso, las fuentes tradicionales cuando alcanzan rango de ley dan lugar normalmente al Derecho consuetudinario.

La autoridad tradicional se basa en el principio de la costumbre y suele reflejarse en instituciones políticas con cargos hereditarios. Puesto que quienes ostentan la autoridad están legitimados por la fuerza de la costumbre, los cambios sólo pueden producirse si una porción de la población los desea.

El segundo caso (la autoridad racional-legal) está basado en el derecho positivo. Es característica del Derecho civil o administrativo, destinado por lo general a restituir una condición o relación alterada más que a vengar o castigar. Refleja un reparto complejo de trabajo político-administrativo y se basa en el principio de legalidad, que supone la regulación de las relaciones de autoridad por medio de leyes confeccionadas de forma racional.

El tercer caso (la autoridad carismática) suele ser residual. Aquí, un dirigente se presenta como guía o representante de la revelación divina. El caso típico es Jesucristo. El Vaticano, el papa, los cardenales y los obispos son ejemplos de carisma rutinario de la sucesión apostólica. Weber indicó que la autoridad carismática, con el tiempo, tiende a convertirse en autoridad tradicional.

Esto permite identificar determinadas instituciones de autoridad como la Iglesia, la monarquía o el Consejo de Ministros, que se apoyan en una combinación de los tres tipos de autoridad citados por Weber. Casi por

definición ciertas formas de autoridad familiar, como el patriarcado o el matriarcado, están basadas en la tradición, aunque también intentan apropiarse del valor añadido de fuentes racional-legales. La fuerza de la policía o de la Hacienda Pública tiende a ser racional-legal, mientras que el capitán del equipo de fútbol, el líder político, el predicador evangélico o el empresario innovador tienen autoridad carismática.

La autoridad difiere del poder en que no es una fuerza sin más, sino que va revestida de una combinación de los tres tipos de valores citados anteriormente. Además, la autoridad es conferida de algún modo por el pueblo, mientras que el poder es ejercido por los dirigentes, a veces en condiciones de coerción física. La autoridad de un rey puede encontrarse a sólo un paso del usurpador o de quien no hacía mucho era considerado un terrorista. Siempre se tiende a establecer una rutina y a santificar el poder y convertirlo en la autoridad a fuerza de ritual, y ceremonia. (Nagamachi, 1989).

PERFIL DEL LÍDER DE EXCELENCIA

Del modelo de Greiner se infiere que, si no se toman en cuenta a ciertas variables, las características de personalidad o el estilo de liderazgo del dirigente no siempre garantizan el éxito de la empresa, ya que el estilo de liderazgo debe adaptarse tanto a las particularidades de la organización (edad y tamaño) como a su cultura. Por tanto, el estilo de liderazgo con más factibilidad de éxito es el situacional o de contingencia, o sea aquel que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización. Lo cierto es, que todas aquellas personales que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la posibilidad de ejercer un cargo directivo, deberán aprehender y desarrollar ciertas cualidades y conocimientos necesarios para alguien que aspire a ser un líder de excelencia.

Conocimientos tecnológicos

Es indispensable un conocimiento pleno de la empresa el área, el trabajo, el producto y/o el servicio de la compañía que se maneja, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación de los subordinados, si no se domina el campo a dirigir.

Por otra parte, investigar y mantenerse constantemente actualizado, para mejorar la calidad en todos los ámbitos, es labor intrínseca al líder de excelencia.

Obviamente, la preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo

humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo, tratar a la gente, etc.

Así como los individuos de excelencia poseen ciertas cualidades que desarrollan y ejercen continuamente, también el gerente que aspire a ser un líder de excelencia deberá desarrollar ciertas cualidades además de las mencionadas, para lograr la excelencia individual (fortaleza, valentía, laboriosidad, creatividad, ideales, tenacidad, etc.), y adquirir los conocimientos tecnológicos y administrativos enumerados anteriormente.

Cualidades o características de personalidad

A partir de los resultados de los diversas investigaciones para determinar las cualidades del líder, entre las que destacan las de Stogdill (1948) y Fredler y Chemers (1968), y de mi observación y experiencia personal, es posible concluir que las cualidades de los líderes sobresalientes son:

Dominio de sí mismo. Esta virtud consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo, para inspirar confianza a los subordinados. El dominio de sí mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad. Esta cualidad lleva implícita la seguridad y confianza en sí mismo, que nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás exige de la confianza en uno mismo.

Iniciativa. Una característica primordial en el líder, es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del dirigente, se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionan y faciliten el logro de los objetivos de la organización.

Sentido común. Uno de los directivos más prominentes que he conocido, opina que la administración es la ciencia del sentido común, y hasta ahora no conozco un axioma administrativo más acertado.

Si algo necesita un líder es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas,

para actuar en lugar de sólo planear, para acercarse a su gente, para mejorar la calidad y para la multiplicidad de funciones del dirigente, el ingrediente principal es el sentido común.

Optimismo. Un líder tiene la capacidad para encontrar al lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente, y para aprender de los fracasos y los errores. El líder disfruta de su puesto, posee una ferviente pasión por ganar, porque tiene la certeza de que el triunfo no es cuestión de casualidad sino de tenacidad.

El líder de excelencia considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del gerente infunde en sus subordinados confianza y les ayuda a ser mejores. La motivación del personal a su cargo, depende de que el gerente transmita una actitud de esperanza y optimismo hacia el trabajo.

El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno del factor motivador más sencillo y absolutamente gratuito es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

Sinceridad, justicia y lealtad. Si la lealtad, la confianza y la sinceridad son valores de las empresas sobresalientes, es obvio que la sinceridad, la justicia y la lealtad del líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores, los clientes y el personal de la empresa, son primordiales.

Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa. La justicia es la virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece. El respeto y admiración de los subordinados está en relación directa con la imparcialidad del líder.

Por otra parte, el gerente que sienta amor y fidelidad por la empresa y los valores que en ésta prevalecen, que tiene “puesta la camiseta”, que tiene fe en el producto, que se siente parte de la organización, inspira y crea estos sentimientos en quienes lo rodean.

Espíritu de logro. Indudablemente, todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos.

El buen ejecutivo fija metas claras y específicas y hace partícipe de éstas a su gente; de tal forma que todos saben hacia donde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener, la consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder transformador.

Sencillez y humildad. Quedó atrás la época en que la arrogancia, la altivez y el orgullo, eran elementos indispensables del líder. Por el contrario, el momento actual y el avance de la sociedad, demandan del líder, sencillez para lograr la cercanía a la gente y humildad para crear campeones, al mencionar esta cualidad no se hace en el sentido peyorativo, sino que el líder debe poseer la mentalidad abierta para reconocer sus errores, aceptarlos y mejorar día con día. Sólo así es posible lograr el respeto y confianza de los demás. La empatía y la simpatía son indispensables y confianza de los demás. La empatía es indispensable para lograr la excelencia en el liderazgo.

Hasta este momento se han enumerado las cualidades y conocimientos de un líder, pero esta lista es enunciativa y no limitativa, es decir, cualquier otra cualidad o virtud que se cultive, servirá para enriquecer la personalidad del líder, presentan con más detalle las características del líder de excelencia.

Ahora bien, si éstas son las cualidades del líder como individuo ¿cuáles son las características de un equipo directivo o el grupo de jefes y/o gerentes de una empresa que aspire a la excelencia?

A continuación se mencionan las cualidades deseables en un equipo directivo que tenga la intención seria de lograr la excelencia en su organización.

Unión. Establecer una cultura de excelencia requiere la existencia de un grupo directivo integrado, en donde prevalezcan la armonía y la unidad. Un equipo integrado y unido permite a los directivos trabajar con fluidez y eficiencia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario, es indispensable para lograr la unión del grupo directivo. Los esfuerzos por lograr excelencia y calidad serán inútiles si los directivos no forman un equipo integrado.

Consistencia. Un enfoque hacia la calidad y la excelencia, requiere de la convicción de asumir la responsabilidad y el esfuerzo continuo para

lograrlas. El equipo debe comprender que la excelencia requiere de tiempo, mucho trabajo y dinero; además de vencer muchos obstáculos y que abandonar el programa puede bajar la moral. La excelencia se inicia con la sensibilización, el conocimiento y la convicción, de todos los miembros del equipo directivo, de que la excelencia es el mejor camino. De esta manera la excelencia se convierte en una forma de vida de la organización.

Participación. La participación es indispensable en el grupo directivo, ya que si ésta no existe a nivel directivo, mucho menos existirá en otros niveles. La excelencia exige de la participación de todos los miembros de la empresa.

La administración participativa implica la distribución del poder y la responsabilidad, y el compromiso entre los integrantes del equipo de gestión.

Justicia. Dar a cada quien lo que se merece (sueldo y prestaciones justas, sentido de pertenencia, realización, respeto, amor, calidad de vida en el trabajo, etc.), es indispensable para lograr la excelencia.

Un equipo directivo justo y honesto es el fundamento para la existencia de la calidad y la productividad. No podemos exigir calidad ni productividad a los empleados, si existe una inadecuada remuneración y un clima organizacional pobre.

Compromiso. La calidad y la excelencia requieren de un grupo directivo que se involucre y se comprometa con la filosofía y los valores de calidad servicio y excelencia, lo que implica la entrega absoluta de todo el equipo de dirección. Es necesario recordar que “hay que predicar con el ejemplo”

Disposición al riesgo. El grupo de gerentes debe estar decidido a arriesgarse con valentía a todas las posibilidades desventajas que existen durante la gestión misma, además de las ocasionadas por los cambios y mejoras. Por otra parte debe poseer la creatividad y sencillez necesarias para mejorar en todos los ámbitos.

El conocimiento y la práctica de los valores de la empresa y la seria convicción y lealtad hacia la organización, la calidad y la gente son factores primordiales para generar en todo el personal el compromiso y la lealtad, de las que depende el éxito de cualquier compañía. (Schein, 1980)

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

Los principios son axiomas de aplicación general que sirve como guías de conducta durante la acción administrativa.

Además de los tradicionales principios de dirección, conviene que el directivo aplique los principios del liderazgo de excelencia, los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

Unidad y consistencia. La excelencia y la calidad son fruto de la habilidad del líder para lograr que la filosofía y los valores de la organización, así como los objetivos de todas las áreas, se traduzcan en metas continuas y comunes de todos los miembros de la organización para obtener calidad, servicio y altos rendimientos.

Interés por las personas. “Trate a toda su gente como el principal motor creador de la organización”. El personal es uno de los factores más preciados de cualquier organización; el líder de excelencia siente un genuino interés por su personal, se acerca a ellos, los escucha, impulsa educa y confronta en los valores de la empresa para convertirlos en campeones de producto y/o servicio. Las personas hacen cosas de calidad porque son de calidad. El líder de excelencia se encarga de educar y promover la calidad de las personas.

Interés por el negocio. Si bien es cierto que el interés por la gente es indispensable para la excelencia, también resulta esencial tener un enfoque hacia el negocio y la productividad, ya que líder de excelencia es aquel que distribuye su esfuerzo con igual atención tanto hacia el negocio como hacia las personas. Centrarse en el negocio, defenderlo, buscar y lograr los máximos rendimientos, es el papel esencial del líder.

Saber en que actividades se gana, en cuáles se pierde, analizar y conocer a profundidad la empresa, el producto y cómo obtener más calidad y más utilidades son funciones que el líder debe tener presentes. No es posible olvidar que el líder 9.9 tiene 100% de interés por la producción.

Binomio calidad. La calidad en su mínima expresión no se limita simplemente a hacer las cosas mejor que la norma, la calidad es hacer las cosas un 100% mejor que la norma o más. Asimismo, el concepto de calidad implica servicio a garantía de servicio. Recordemos que la calidad se hace, no se controla. De esta manera, la calidad y el servicio al cliente son una misma cosa. En última instancia, a las



organizaciones les interesan los clientes, no los compradores de ocasión y lograr clientes en lugar de compradores se da a través del binomio calidad servicio. La función del líder consiste en educar a su gente en la calidad en y para el servicio. (Fiorelli, 1988)

Acción. Ejecutar una decisión es preferible a la no acción. Un exceso de planeación ocasiona demoras o “parálisis por exceso de información”, lo que a la larga es más costoso que las posibilidades fallas originadas por la acción, el ensayo y el error.

Por último a manera de recordatorio, se presenta una síntesis de los principios de dirección tradicionales:

Impersonalidad de mando. Tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los gerentes surge de los requerimientos de la organización y no de la voluntad personal o arbitrio de éstos.

De la vía jerarquía. Postula la importancia de respetar la autoridad de los gerentes, de tal forma que las órdenes sean transmitidas por los jefes correspondientes respetando los niveles y líneas de autoridad.

Resolución y aprovechamiento del conflicto. Los problemas deben resolver en el momento en que aparezcan, de lo contrario un problema puede agravarse y crear conflictos colaterales. Por otra parte, los conflictos no deben visualizarse como amenazas sino como oportunidades de mejora e innovación.

5.2 Teorías sobre el liderazgo

Desde tiempos de Platón el liderazgo ha sido objeto de todo tipo de teorías y estudios. ¿Por qué esta obsesión? Una respuesta sería que hay una crisis de confianza en el mundo moderno que arranca de la revolución racionalista del siglo XVIII. Durante el Siglo de las luces, filósofos como Voltaire preconizaban, que la gente sólo necesitaba de la razón para tomar las riendas de su destino, lo que supuso un giro tremendamente optimista en la historia de la humanidad.

En el siglo XIX surgieron dos ideas de esta concepción racionalista: la creencia en el progreso y en la perfectibilidad del hombre alentó una visión del mundo aún más optimista. No sería hasta finales de ese siglo cuando, a partir de los escritos de Freud y luego de Max Weber, empezaría a desmontarse esta estructura.

Ambos pensadores echaron abajo la confianza del hombre occidental en la razón y el progreso. Freud, creador del psicoanálisis, expuso su teoría de que más allá de la mente racional está el subconsciente, al que responsabilizó de gran parte del comportamiento humano.

Por su parte, Max Weber, destacado crítico de Marx y brillante sociólogo, también exploró los límites de la razón, llegando a considerar que la fuerza más destructiva para las instituciones es lo que llamó “racionalidad técnica”, es decir, la racionalidad sin moralidad. Ésta se encarna en una particular forma organizativa: la burocracia.

Las burocracias no son alarmantes por su ineficacia, sino precisamente por su eficiencia para deshumanizar a las personas.

Las novelas de Kafka ofrecen un estremecedor testimonio en este sentido. Weber confiaba en el **liderazgo carismático** como la única fuerza que podía contrarrestar la burocracia, pero esto también tuvo una doble lectura en el siglo XX, que vio líderes inspiradores y transformadores, pero también líderes carismáticos que cometieron atrocidades.

En el siglo XX creció el escepticismo sobre la fuerza de la razón y la habilidad del hombre para progresar, y surgió un creciente interés por el liderazgo. Ya en los años veinte se realizó la primera investigación seria al respecto y surgió la **teoría del rasgo**, que trató de identificar las características comunes de los auténticos líderes. Para ello, eran pesados, medidos y sometidos a una batería de test psicológicos. Pronto esta teoría se desechó pues había buenos líderes que pesaban más o menos que la media.

En los años cuarenta, sobre todo en EE UU, la **teoría del estilo** impuso un tipo de líder democrático y campechano y miles de ejecutivos recibieron cursos para comportarse así. Esta teoría trató de incorporar el espíritu de la América de F. D. Roosevelt, pero cuando el macartismo y la Guerra Fría acabaron con el New Deal, todo el mundo se vio compelido a comportarse como un auténtico guerrero frío. Los pobres ejecutivos siguieron confundidos...

El pensamiento actual sobre el liderazgo lo domina la **teoría de la contingencia**, que considera que depende de cada situación particular. Esto es cierto, pero nos llevaría a que cada situación debería tener su propio tipo de liderazgo. Para este artículo hemos entresacado de estas cuatro teorías las cuatro cualidades esenciales que debe reunir el líder Con Weber,

creemos que el liderazgo debe ser antiburocrático y carismático. De la teoría del rasgo hemos extraído las cualidades de mostrar debilidades y diferencias, pero no creemos que todos los líderes deban tener las mismas; aunque sí que todos muestran defectos. La empatía con exigencia surge de la teoría del estilo, con la que hemos considerado distintas clases de relación entre los líderes y sus seguidores, Y con la teoría de la contingencia establecimos la necesidad de diferenciar las habilidades del líder según las circunstancias.

Primeras teorías del liderazgo

La literatura nos habla de tres: 1.-Teoría del enfoque hereditario, 2.-Teoría de las características físicas y 3.-Teoría del adiestramiento. Estas teorías nunca fueron comprobadas científicamente y con el tiempo se descartaron, para dar paso a estudios más formales y sistemáticos. Empero, sirvieron de base y motivación para que los estudiosos continuaran investigando sobre el liderazgo desde diversos puntos de vista. A la fecha, no existe una teoría sobre liderazgo que se acepte universalmente, pero si se puede hablar de tres enfoques fundamentales y son los que a continuación se mencionan.

El enfoque de rasgos: Se intentó identificar al líder por medio de rasgos personales y así separar a los líderes de los que no lo eran.

El enfoque conductual. Los estudiosos se abocaron a desarrollar investigaciones en las que se pretendía identificar el comportamiento personal y relacionarlo con el liderazgo.

El enfoque situacional. Plantea que existen determinadas situaciones en relación al medio laboral, las cuales influyen en la elección del estilo de liderazgo a utilizar.

En cuanto al primer enfoque, aún existe controversia para definir cuáles son los rasgos primordiales en un líder. Por tal razón, muchos especialistas han vuelto su atención a la forma de ser y actuar del líder frente a sus subordinados, dando a las nuevas investigaciones un **enfoque conductual**.

Enfoque conductual. Los investigadores trataron de averiguar qué hacían los líderes y cómo lo hacían. Los estudios realizados se centraron en conocer las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo.

Las teorías agrupadas en este enfoque desarrollaron dos líneas de acción: La atención

del líder por el trabajo (**producción**) y la preocupación del líder por las relaciones humanas (**Personas**) (7). Las teorías más conocidas que surgieron de este enfoque fueron: ESTILOS MÁS COMUNES DE LIDERAZGO Por lo tanto, todo grupo que tenga un rendimiento máximo, generalmente tiene un líder quien es apto para ejercer el arte del liderazgo. Para esto debemos conocer cuáles son los componentes del mismo:

- a) Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable;
- b) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes;
- c) Capacidad para inspirar y
- d) Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Estilos Básicos

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo las clasificaron con base a la forma en que los líderes utilizan la autoridad, esto es:

Autocrático

El líder se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas.

No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula.

Es firme en sus convicciones.

Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.

Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los alumnos qué deben hacer.

Basa su poder en amenazas y castigos.

Democrático

Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo.

Confía en la capacidad y buen juicio del grupo.

Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.

Crea un fuerte sentido de solidaridad.

Toma decisiones compartidas.

Laissez – faire

Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.

Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.

Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.

Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.

Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.



Deja que el grupo se organice.

El estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que los profesores identifiquen cuándo deben utilizar un estilo diferente.

Hersey y Blanchard formularon un **Modelo de Liderazgo Situacional**, el cual se adapta bien al ambiente educativo y ellos describen cuatro estilos dentro de este modelo:

ORDENAR: Como líder, el profesor define los roles de sus alumnos y les dice qué, cómo, cuándo y con quién van a ejecutar las tareas. Supervisa de cerca el desarrollo del trabajo. La comunicación se da en un solo sentido (maestro ---- alumno), con poca atención a las características personales de los alumnos.

PERSUADIR: El maestro ejerce la mayor parte de la orientación directiva, admite que el alumno exponga sus puntos de vista y que realice preguntas, pero no que tome decisiones.

Explica la decisión ya tomada, aclarándole las ventajas y/o beneficios de cumplir con lo que se le pide. La comunicación es bilateral y existe soporte socio-emocional para que los estudiantes “compren” las tareas que se hacen en el proceso de enseñanza aprendizaje.

PARTICIPAR: Tanto el profesor como los alumnos participan del proceso de enseñanza-aprendizaje a través de una comunicación en dos sentidos.

El maestro y los alumnos interactuando, toman decisiones, es decir, ambos comparten ideas para llegar a una decisión acordada y planear estrategias de aprendizaje. El profesor muestra un mayor comportamiento de *facilitador*.

DELEGAR: El maestro deja al alumno la decisión de cómo actuar para lograr el objetivo establecido. Aquí la supervisión del profesor es general.

El maestro puede elegir el estilo de liderazgo a ejercer, dependiendo de la madurez del alumno en forma individual, así como del grupo; considerando ésta como la suma de la **motivación** (querer) más la **capacidad** (poder) para desarrollar una tarea.

De acuerdo a esto último, se ejercerá el liderazgo como sigue:

a) **Ordenar.-** Cuando el alumno no está motivado y no tiene los conocimientos para realizar la tarea.

b) **Persuadir.-** El alumno comienza a adquirir los conocimientos, pero no está motivado para desempeñar la tarea.

c) **Participar.-** Cuando el alumno posee, hasta cierto grado, el conocimiento y la motivación para llevar a cabo la tarea.

d) **Delegar.-** El alumno ya está motivado y tiene los conocimientos necesarios para realizar la tarea.

ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO

En la conducta propia *del liderazgo de apoyo* se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El *liderazgo instrumental* ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El *liderazgo orientado a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación.

Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.



1. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los (subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.

2. favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativa de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiera a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos.

Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que

sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

5.2.1 Teorías de los rasgos

Este enfoque pretendía encontrar rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tuvieran en común.

Para que el concepto de los rasgos sea válido, deben existir características específicas afines a todos los líderes.

Las investigaciones han encontrado seis rasgos comunes:

1. Ambición y energía
2. el deseo de dirigir
3. Honradez e integridad
4. autoconfianza
5. inteligencia
6. conocimientos

Además investigaciones recientes ofrecen pruebas sólidas de que las personas que se controlan así mismas tienen muchas posibilidades de surgir como líderes de un grupo.

Sin embargo esta teoría tiene algunos puntos débiles como ser:

- La correlación entre los rasgos específicos y el liderazgo es escasa.
- No toma en cuenta las necesidades de los seguidores.
- No distingue la importancia relativa de los diferentes rasgos
- Pasa por alto los factores de la situación.

A partir de los años cuarenta hasta los sesenta las investigaciones sobre

Liderazgo se empezaron a situar en los estilos de conductas de los Líderes.

5.2.2 Teorías del comportamiento

Este enfoque se centra en explicar el Liderazgo como una serie de conductas adoptadas por las personas que lo ejercen.

En términos de aplicación la diferencia entre las teorías de los Rasgos y las teorías de la conducta

radica en los supuestos básicos. Esto significa que si las teorías de los rasgos fuesen válidas entonces el Liderazgo es algo innato, mientras que en el otro caso el Liderazgo sería posible de enseñar y ejerciendo ciertas conductas específicas uno podría convertirse en Líder.

Sin embargo los puntos débiles de esta teoría fueron:

- No fueron exitosas en explicar la correlación entre la conducta del líder y el rendimiento del grupo.
- No pudieron establecer enunciados generales pues las conductas variaban de acuerdo a las circunstancias.
- No tomaron en cuenta factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso.

5.2.2.1 Dimensiones del liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional.

Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas

sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que el poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apneas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

DIMENSIONES DE GANAR GANAR

El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida.

Empieza con el carácter, y a través de las relaciones fluye en acuerdos. Se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar/ganar. Y supone un proceso; no podemos alcanzar fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas.

CARÁCTER

El carácter es la base del paradigma ganar/ganar, y todo lo demás se erige sobre ese fundamento. Hay tres rasgos caracterológicos esenciales para el paradigma ganar/ganar.



INTEGRIDAD

Hemos definido la integridad como el valor que nos atribuimos nosotros mismos. Los hábitos primero, segundo y tercero nos ayudan a mantener la integridad.

Cuando identificamos con claridad nuestros valores, nos organizamos proactivamente y las acciones cotidianas se ordenan en torno a esos valores; desarrollamos la autoconciencia y la voluntad independiente al hacer y mantener promesas significativas, al comprometernos y ser fieles a nuestros compromisos.

No hay modo de recurrir a un “gano” en nuestras vidas si ni siquiera sabemos, en sentido profundo, en qué consiste (qué es lo que de hecho está en armonía con nuestros valores más íntimos). Y si no podemos comprometernos y mantener los compromisos con nosotros mismos y con otros, nuestros compromisos carecerán de sentido. Nosotros lo sabemos; los otros lo saben.

Advierten la duplicidad y se ponen en guardia. Falta una base de confianza, y ganar/ganar se convierte en una táctica superficial e inefectiva. La integridad es la piedra angular de la base.

MADUREZ

La madurez es el equilibrio entre el coraje y la consideración. Si una persona puede expresar sus sentimientos y convicciones con coraje, equilibrando la consideración por los sentimientos y las convicciones del otro, se trata entonces de alguien maduro, en particular, cuando la cuestión es muy importante para ambas partes.

Si examinamos muchos de los tests psicológicos utilizados para contratar personal, promoverlo y adiestrarlo, descubriremos que su finalidad es evaluar ese tipo de madurez. Puede que se la denomine equilibrio entre la fuerza del yo y la empatía, o entre la autoconfianza y el respeto por los demás, o entre la preocupación por los otros y la preocupación por la tarea. O “yo estoy bien tú estás bien” en el idioma del análisis transaccional. Pero en todos los casos la cualidad que se procura es el equilibrio de lo que yo llamo coraje y consideración.

Muchas personas piensan en términos dicotómicos de “esto y lo otro”. Creen que si uno es amable, no puede ser rudo. Pero ganar/ganar es amable... y también rudo.

Duplica en rudeza a gano/pierdes. Para recurrir a ganar/ganar uno no sólo ha de ser amable;

tiene que ser valiente. No sólo debe experimentar empatía, sino también confianza en sí mismo. No ha de ser sólo considerado y sensible, sino también valiente. Lograr ese equilibrio entre coraje y consideración es la esencia de la madurez real y fundamental para el ganar/ganar.

RELACIONES

Sobre la base del carácter, construimos y conservamos relaciones del tipo ganar/ganar. La confianza, la cuenta bancaria emocional, es la esencia de la filosofía ganar/ganar. Sin confianza, lo mejor a nuestro alcance es la transacción; sin confianza, nos falta la credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abiertos, recíprocos, así como para la creatividad real.

Pero si nuestra cuenta bancaria emocional es rica, la credibilidad ya no representa un problema. Se han efectuado depósitos suficientes, de modo que usted sabe y yo sé que nos respetamos profundamente. Nos centramos en las cuestiones, y no en la personalidad o posiciones.

Como confiamos el uno en el otro, estamos abiertos a todo. Ponemos nuestra cartas sobre la mesa. Incluso aunque veamos las cosas de distinto modo, sé que usted estará dispuesto a escuchar con respeto mientras yo le describo a la joven, y usted sabe que voy a recibir con el mismo respeto la descripción que me va a hacer de la anciana. Ambos nos comprometemos a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad, y a trabajar juntos a favor de la tercera alternativa, de la solución sinérgica, que será una respuesta mejor para los dos.

Una relación en la que las cuentas bancarias son ricas, y ambas partes están profundamente comprometidas con el paradigma ganar/ganar, es la catapulta ideal de una gran sinergia (sexto hábito). La relación no resta realidad o importancia a los problemas; tampoco elimina las diferencias de perspectiva. Pero sí elimina la energía negativa normalmente centrada en las diferencias de personalidad y posición, y crea una energía positiva, cooperativa, centrada en la comprensión plena de los problemas y en su resolución recíprocamente beneficiosa.

ACUERDOS DE DESEMPEÑO GANAR/GANAR

Hay básicamente cuatro tipos de consecuencia (recompensas y castigos) que los administradores o padres pueden controlar: Las económicas, las psíquicas, las de oportunidades



y las de responsabilidad.

Las consecuencias económicas abarcan cosas tales como los ingresos, la opción de acciones, las dietas o los castigos pecuniarios.

Las consecuencias psíquicas o psicológicas incluyen el reconocimiento, la aprobación, el respeto, la credibilidad, o la pérdida de todas esas cosas. A menos que las personas no trasciendan el plano de la mera supervivencia, la compensación psíquica suele ser más motivadora que la compensación económica.

Entre las oportunidades se cuentan la de recibir adiestramiento, el desarrollo profesional o en la carrera, las gratificaciones extraordinarias; y otros beneficios.

La responsabilidad tiene que ver con la esfera de acción y la autoridad, que pueden ampliarse o reducirse.

Los acuerdos ganar/ganar especifican consecuencias en una o más de esas áreas, y las personas implicadas las conocen muy bien. De modo que no se juega. Todo está claro desde el principio.

PROCESOS

Ellos sostienen que la esencia de la negociación “de principios” consiste en separar persona y problema, en centrarse en los intereses y no en las posiciones, en idear opciones para la ganancia mutua, y en insistir en criterios objetivos, alguna norma o principio externos que ambas partes puedan compartir.

En mi propio trabajo con diversas personas y organizaciones en busca de soluciones ganar/ganar, propongo que ellas participen en el siguiente proceso en cuatro pasos:

Primero, contemplar el problema desde el otro punto de vista. Procurar realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte, mejor aún de lo que ésta última pueda hacerlo.

Segundo, identificar las cuestiones clave implicadas (y no los puntos de vista).

Tercero, determinar qué resultados constituirán una solución totalmente aceptable.

Y cuarto, identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

Si me siento orgulloso en exceso, recordaré un

momento de debilidad. Si pienso que mi habilidad no tiene igual, contemplaré las estrellas.

En definitiva, hoy seré dueño de mis emociones.

3. EXPECTATIVAS DE GRATIFICACIÓN POR LO QUE ‘SABEN’ Y NO POR LO QUE HACEN CON AQUELLO QUE SABEN. El mundo no paga a los hombres por lo que ‘saben’. Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.

4. TEMOR ANTE LA COMPETENCIA DE LOS SEGUIDORES. El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano. El líder capaz entrena a suplente en quienes pueda delegar, a voluntad, cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo. Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga POR SU HABILIDAD PARA HACER QUE LOS DEMÁS TRABAJEN, que lo que ganarían por su propio esfuerzo. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

5. FALTA DE IMAGINACIÓN. Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.

6. EGOÍSMO. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.

7. INTEMPERANCIA. Los seguidores no respetan a los líderes intemperantes. Además, la intemperancia en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella.

8. DESLEALTAD. Quizá esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes está

por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La deslealtad le señala a uno como alguien que está en el nivel del polvo que pisamos, y atrae sobre su cabeza el desprecio que se merece. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.

9. ACENTUAR LA 'AUTORIDAD' DEL LIDERAZGO. El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su 'autoridad' entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.

10. INSISTIR EN EL TÍTULO. El líder competente no necesita 'títulos' para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, generalmente no tiene mucho más en qué apoyarse. Las puertas de la oficina de un verdadero líder permanecen abiertas para todos aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo está tan libre de formalidad como de ostentación.

5.2.2.2 La matriz gerencial

Pocos autores han tenido una influencia tan duradera en los servicios profesionales de consultoría como Robert Blake y Jane Mouton. La organización matricial ha estado presente en el mundo del cambio y desarrollo organizacional durante los últimos 40 años, y los estilos de liderazgo son una variable constante desde hace más de 70 años en la literatura de comportamiento organizacional. Hemos juntado a estos dos consultores, líderes en la cúspide de una empresa consultora especializada en servicios profesionales dentro de las ciencias del comportamiento aplicadas al sector industrial. Blake & Mouton han ganado una fuerte fama como resultado de su matriz gerencial, que está en línea con la concepción de una organización matricial.

Como hemos visto a través de la revisión de distintos enfoques disímiles de tanto académicos como practitioners y consultores de empresa, la llegada de la organización matricial responde en gran medida a la falta de adecuación – por decir lo menos – de los arreglos organizacionales prevalecientes hasta ese instante del siglo pasado.

Tanto la administración científica, como los principios de la administración, el movimiento

de relaciones humanas y la organización burocrática no permitían solucionar los principales dilemas que confrontaban las organizaciones ante una vez cada más cambiante situación en el contexto. Teniendo en cuenta su formación como psicólogos, Robert Blake y Jane Mouton focalizaron su atención en el management de la empresa y en particular respecto de las competencias que ellos necesitaban para alcanzar eficiencia organizacional.

J. M. Dutton en "Review of R. R. Blake and J. S. Mouton", "Corporate excellence through grid organization development: a systems approach" (Administrative Science Quarterly, volume 14 – 1969) sugiere que la metodología de desarrollo organizacional de Blake & Mouton cuenta con tres pilares fundamentales, en materia de premisas:

a. Tanto las personas como las empresas tienen una tendencia a reducir la existencia de disonancia entre su propia imagen y la realidad. Este proceso es vital para iniciar el cambio en la empresa y tiende a incrementar la autoconciencia de la organización.

b. Siguiendo las conclusiones de James March & Herbert Simon ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) las organizaciones no maximizan sino que simplemente satisfacen. Por lo tanto en la medida que las personas están dentro de lo que sería una "zona de comodidad" (Eric Gaynor Butterfield; Congreso de Desarrollo Organizacional – Argentina, 1997) las empresas satisfacen y son vulnerables respecto de sus contendores como así también del nuevo contexto que es aceleradamente cambiante. La satisfacción con la situación "actual" y dentro de la "Ilusión de que le va bien", no le hace ver los grandes peligros a que la propia organización está expuesta. Y cuando lo observa, la organización ya no tiene muchas veces la posibilidad de sobrellevar el problema.

c. Coincide con Gouldner, Selznick y Victor Thompson en el sentido de que muchas de las acciones de los miembros organizacionales dentro de las empresas son de tipo disfuncional en cuanto a los resultados de la organización, y el "cultural drag" es la consecuencia de ésta situación. La empresa tiende a operar de manera burocrática y rígida y también paga las consecuencias de ello.

Todo esto hace necesario que el cambio y desarrollo organizacional se realice de una manera planeada para lo cual sugiere una

metodología puntual. Propone trabajar lo que han denominado el "excellence gap"; el nivel de excelencia que se debería alcanzar (como resultado de la intervención de desarrollo organizacional).

El excellence gap debe tener en cuenta la necesidad de alcanzar utilidades como resultado de la comercialización de los productos y servicios; el hecho de que estas utilidades se alcanzan como resultado de las acciones de las personas (independientemente del grado de formalización de la empresa los miembros organizacionales toman decisiones y adoptan acciones relacionadas con las normas, instrucciones políticas que pueden verse modificados por lo que traen las personas como es el caso de sus propias creencias, expectativas, lealtades y preferencias); y además la empresa forma parte del contexto en la cual se desenvuelve lo que da lugar a la paradoja de "resistencia al cambio – impulso nuevo".

Los autores consideran que dentro de la metodología es necesario prestar especial atención a seis funciones que consideran ser las más importantes: recursos humanos, administración financiera, producción, marketing, investigación y desarrollo, y finalmente la empresa en su conjunto. Dos orientaciones son de vital importancia, la externa o la interna y cada una de ellas puede dar origen tanto a esfuerzos agresivos como esfuerzos defensivos. (Eric Gaynor Butterfield en el "Taller de Marketing – Warketing" desarrollado en Ecuador año 2005) sugiere la existencia de cuatro posiciones como resultado de una intervención con punto de entrada en Marketing: el "internal challenger", "internal defender", "external defender" y "external challenger" (ver al final las descripciones de éstas cuatro diferentes posiciones).

Es importante destacar algunos aportes muy significativos dentro de las ciencias del comportamiento que se tenían en aquél entonces. La labor gerencial "efectiva" se orientaba hacia el concepto de líder, siendo éste mucho más que el gerente. Por muchos años distintos científicos de las ciencias del comportamiento y su aplicación en el mundo empresario se devanaron los sesos tratando de averiguar qué era lo que caracterizaba principalmente al líder más efectivo, existiendo dos corrientes principales:

a. aquella que se acercaba a la concepción relacionada con la administración científica, y

b. aquella que se aproximaba a la escuela de pensamiento conocida como "Relaciones Humanas"

Una y otra vez los investigadores y académicos encontraban evidencias tanto a favor de solo una de estas dos corrientes principales, con lo cual seguían fortaleciendo a solamente una de estas dos opciones. Una Universidad estatal (Ohio State University), como consecuencia de análisis profundos dentro de las investigaciones realizadas que derivaban a alguna de estas dos opciones, juntamente con otros estudios propios, concluye que el líder eficiente es aquél que integra eficazmente dos orientaciones: hacia el trabajo y hacia las personas. Esta capacidad de operar bidimensionalmente es la que distingue al líder realmente eficiente. Y esto fue tenido en cuenta por personas del calibre de Blake & Mouton.

Por su parte, Blake y Mouton partían del supuesto que la labor gerencial iba mucho más allá de las rutinas diarias implícitas en el rol que le es asignado e incluye otras importantes facetas:

- el gerente puede desarrollar habilidades interpersonales
- el gerente puede potenciarse a través de la interacción con otros
- el gerente puede aprender como consecuencia de relacionarse con otros
- el gerente puede promover el alcance de mayores y mejores objetivos
- el gerente puede estimular en el personal la creatividad y esfuerzos hacia la innovación
- el gerente puede generar en el personal energías adicionales promoviendo la experimentación
- el gerente puede enseñar sus propias competencias

Fascinados por la idea original donde existen dos opciones principales para gerenciar a lo que le han sumado las facetas arriba descritas, más las conclusiones arribadas por la Universidad de Ohio, a lo que suman sus ricas experiencias como resultado de sus diversas intervenciones de consultoría Robert Blake y Jane Mouton desarrollan una "matriz gerencial" que está compuesta por dos variables principales:

1. interés-orientación ("concern") por la producción
2. interés-orientación ("concern") por las personas

El interés por la producción no significa que se presta únicamente atención a lo que sucede dentro del área de producción fabril y que el

mismo fuera fácilmente cuantificable. Incluye otros factores como por ejemplo el número de nuevos potenciales proveedores, la calidad del servicio, ideas y sugerencias respecto de mejoras, el monto total de ventas, entre otros.

El interés por las personas incluye la consideración prestada a otros, el grado de involucramiento del personal, el respeto de las necesidades individuales del personal, entre otros.

Ahora bien, consideremos que sobre el eje de las "x" tengamos el interés por la producción, marcando distintos grados que van del 1 al 9, donde uno muestra muy poco interés por la producción y 9 significa el más alto grado de interés por la producción. En el eje de las "y" representamos el interés por las personas, marcando sobre este mismo eje distintos grados que van del 1 al 9, donde 1 muestra muy poco interés por las personas y 9 significa el más alto grado de interés posible por las personas.

Siguiendo a Blake & Mouton los gerentes en su trabajo diario adoptan distintos tipos de comportamiento cayendo cada uno de ellos en algún lugar dentro de esta matriz gerencial. Pero a efectos de ilustración se simplifica el análisis tomando en cuenta 5 ubicaciones posibles que reflejan distintos estilos gerenciales.

El estilo gerencial 9-1 representa una fuerte preocupación por la producción y muy poca preocupación por las personas. Pone foco prioritariamente en la producción y prescribe exactamente lo que los subordinados deben hacer.

Este estilo gerencial tiene muy en cuenta la dirección y control sobre las acciones de los subordinados, con producciones mínimas que deben ser alcanzadas tras controles permanentes. Se precisa tan exactamente lo que otros deben hacer, que, cuando existe algún problema o disfunción o error la conclusión principal es que la culpa del error le corresponde al subordinado. Cualquier tipo de desacuerdo del subordinado con lo que debe hacer, en qué tiempo y bajo que estándares, es considerado prácticamente una subordinación. Este estilo gerencial se caracteriza por operar bajo un juego de suma 0 donde lo que uno gana el otro lo pierde.

Los "méritos" que puedan darse por los resultados alcanzados bajo este estilo gerencial son adjudicados al gerente y, consiguientemente, gran parte de los esfuerzos

de los subordinados están dirigidos hacia derrotar el sistema (para los subordinados los estándares establecidos solo pueden alcanzarse en el corto plazo o bajo situaciones límites).

La creatividad está mas bien orientada a lastimar los resultados y demostrar el fracaso de metas establecidas que no eran alcanzables. Todo tipo de desacuerdos y conflictos se reprimen, colocan debajo de la alfombra, o se patean para adelante... hasta que el dique revienta. Es muy común encontrar el comportamiento de tipo alienante en los subordinados que se manifiesta en la apatía e indiferencia (ver también "Complex Organizations" de Amitai Etzioni). Robert Blake y Jane Mouton sugieren que una organización dentro de una sociedad industrial altamente competitiva puede ver prevalecer este particular estilo de liderazgo sugiriendo que esto es posible en los Estados Unidos de Norteamérica debido a que alguna inapropiada educación orientada hacia habilidades muy limitadas puede fortalecer y robustecer este estilo gerencial.

Un estilo gerencial sumamente diferente al 9 – 1 (interés por el trabajo) es el estilo 1 – 9, que hace énfasis en las personas con muy poca preocupación por los resultados de la producción. Blake & Mouton denominan a este estilo "gerenciamento country club". Este estilo de gerenciamiento es el opuesto al anterior sugiriendo que por más "que le pongas medias de seda al chanco va a seguir siendo chanco".

Los subordinados – bajo este esquema – hacen lo mejor que pueden y hay que comprenderlos. Los errores son puestos debajo de la alfombra y el personal siempre tiene una nueva tarjeta amarilla a través de su secuencia de errores, sin llegar a la tarjeta roja. El principio de "juntos pero no revueltos" no tiene vigencia dentro de este estilo gerencial, ya que se opera bajo "juntos y revueltos"; todos los problemas de índole personal deben ser tenidos en cuenta por la empresa.

La organización no aprende de los errores pues los errores no salen a la superficie... y si salieran no se estudiarían para tomar medidas correctivas (son parte de la naturaleza humana que debemos comprender y aceptar). Este estilo gerencial se caracteriza por ser muy bueno en encontrar (y hablar de) explicaciones, pues, como los objetivos no se alcanzan se tiene que encontrar algún motivo. Todas las personas pueden andar a ritmos, velocidades y tiempos distintos y la organización tiene que aceptarlos; por lo general los "high achievers" de Mc

Clelland no tienen sitio en organizaciones que operan principalmente bajo este estilo gerencial. Los organismos públicos y del estado nacional, provincial o municipal como así también las grandes corporaciones oligopólicas (que hacen lobby fuerte con los gobernantes de turno) y además las empresas que operan bajo "costo+un plus" operan muchas veces dentro de alguna escala cercana al estilo de "gerenciamiento country club".

El estilo gerencial 1 –1 no es fácil de encontrar en las organizaciones pero sí puede presentarse dentro de una empresa como resultado de la interacción entre un superior y un subordinado.

Este estilo prácticamente presta ninguna preocupación por la producción y tampoco por las personas. Las organizaciones que no son muy prolijas en cuanto a la relación ingresos y egresos de personal, pueden encontrarse con personas que realizan trabajos de tipo rutinario por mucho tiempo, que han perdido oportunidades de ser promocionados, que hacen tareas por debajo de lo que están realmente capacitados y entrenados pueden albergar este estilo de gerenciamiento entre sus gerentes y supervisores.

Los superiores dejan a los subordinados en libertad de actuar y además al mismo tiempo no aceptan responsabilidad ni responsabilidad por sus acciones y las de su personal. Chris Argyris sugiere que este estilo gerencial puede encontrarse dentro de una gran gama de empresas.

Un estilo gerencial que es usado con frecuencia es el que Blake y Mouton denominan como estilo pendular, del tipo 5 – 5. Bajo este estilo los superiores adoptan la actitud de conseguir resultados, pero sin mucho esfuerzo. Según los autores este estilo es típico del "hombre organizacional" de Ehyte. Se caracteriza por mantenerse dentro de un "feliz término medio" operando con un estilo negociador y donde la entidad tiene una fuerte presencia política (ver a Michel Crozier, cuando hace referencia a los "juegos de poder"). Aprietan las clavijas para alcanzar un mayor nivel de productividad que perciben como que está presente en el corto plazo, y en la medida que el personal empieza a sentir el rigor, el superior comienza a aflojar.

Lo que sucede con este estilo gerencial "en el medio de la nada" es que muy rápidamente los subordinados le toman el tiempo al gerente y aprenden a hacer uso ellos mismos de "un proceso de negociación" que no tiene fin dentro

de la organización política. Este estilo de gerenciamiento busca un standard medio entre "la zanahoria y el garrote". La organización bajo este estilo de gerenciamiento comienza a adaptarse al mismo consiguiendo solamente objetivos "medianos" que pueden no ser suficientes para sostener su existencia.

Finalmente tenemos el estilo gerencial 9 – 9 que Blake & Mouton denominan "gerenciamiento a través de equipos", donde se trata de integrar eficazmente a las personas con la producción. Aquí los superiores muestran alta preocupación e interés por la producción, e igualmente un fuerte interés por las personas.

Los problemas aquí son discutidos profunda y de manera abierta entre las partes, con el propósito de alcanzar una mutua comprensión y lograr un amplio nivel de compromiso e involucramiento respecto de las conclusiones arribadas. Aquí el grupo desarrolla un interés común por el resultado del esfuerzo siendo de esta manera el 9.9. una teoría sinérgica (las personas están en el mismo bote). Nosotros podemos decir que esto es lo que realmente justifica la misma existencia del gerente ya que si no tuviera que integrar a las personas con las tareas y a estos con la siguiente unidad de análisis, no tendría sentido contar con gerentes dentro de una organización. Cuando un gerente nos dice a The Organization Development Institute International, Latinamerica que está teniendo problemas en integrar a sus recursos personales con los objetivos a alcanzar en la producción, nosotros le decimos que es un gerente afortunado ya que si no tuviera ni viviera ese problema no tendría él un trabajo, y se podría prescindir de él sin que la empresa tenga consecuencias negativas.

A diferencia del enfoque 5 – 5 bajo el 9 – 9 se busca conseguir y adoptar las mejores decisiones y soluciones al nivel de producción más alto posible manteniendo la salud de los participantes organizacionales. El personal que conoce lo que está a riesgo, es apoyado y recompensado apropiadamente, puede operar con un mínimo de dirección y control ya que ha fijado con anterioridad con su superior los objetivos a alcanzar que han de ser realistas y posibles. Bajo este enfoque el conflicto es funcional, es decir, ayuda al cambio, eficacia y desarrollo organizacional. Más bien el conflicto es la piedra fundamental sobre la cual se sustentan las mejoras dentro de la empresa, pues gatilla a la creatividad y también a la innovación.

Una característica de las conclusiones de Robert Blake y Jane Mouton es que los enfoques situacionales de liderazgo y de toma de decisiones, no ayudan a la eficiencia corporativa. Para ello muestran que tanto bajo las circunstancias 9-1 o 1-9 – que supuestamente son aplicables bajo ciertas situaciones particulares dentro de la concepción de autores importantes como Fiedler y Vroom, se han de presentar muy prontamente perjuicios organizacionales que lastiman la salud y carrera del superior o también el desarrollo de sus propios subordinados. Y estas consecuencias disfuncionales no deben dejarse pasar ya que han de tener un impacto muy fuerte dañando la cultura y hábitos organizacionales. Por lo tanto, para Blake & Mouton una vez que se ha identificado un estilo de liderazgo gerencial 9 – 1 o el de 1 – 9, uno debe trabajar con estas personas para ayudarles a desplazar al estilo 9 – 9 en lugar de aceptar que dichos extremos eran funcionales "debido a una situación particular". Ambos autores han destacado que necesidad de una serie de condiciones que, en la medida en que sean cumplidas o no, han de aumentar – o no - la probabilidad de alcanzar el éxito como consecuencia de la intervención de consultoría. Y destaca cuatro de ellas como las más relevantes:

1. En primer lugar hay que tener en cuenta que la unidad de análisis a cambiar es la empresa en su conjunto, para lo cual se debe involucrar a todos los miembros organizacionales.
2. Es necesario que aquellos que están en la cúspide de la organización, es decir sus más altos directivos, sean quienes realmente lideren el cambio e incluso sean también sponsors del mismo. La actitud positiva debe ser transmitida desde arriba hacia abajo.
3. Es necesario que exista un compromiso de tipo personal en especial de todos aquellos que son responsables de los resultados que ha de alcanzar la organización. Esto requiere un alto nivel de involucramiento de un número importante de participantes organizacionales que sepan operar y funcionar de manera autónoma.
4. Implementar formas de pensamientos y creencias que permitan lograr un modelo empresarial de excelencia. Gran parte de las acciones de las personas está sustentada en su propio sistema de creencias, de modo que la tradicional relación causal entre estímulo y resultados debe además considerar a la variable interviniente "creencias" que actúa como fuerza moderadora.

Adalberto Chiavenato ("Introducción a la Teoría General de la Administración"; McGraw Hill – 1995) destaca dos condiciones adicionales que están implícitas en el modelo de Blake & Mouton: Ellas son:

"a) "Para cambiar una empresa es necesario ver, comprender y conseguir el compromiso de las personas para mejorar las actividades que no son lo que deberían ser". Nada de lo que existe actualmente en la empresa debe ser considerado la última palabra o la mejor manera o lla manera más eficiente;

"b) "Para cambiar una empresa, es necesario que quienes la lideran y administran estudien la situación específica y operacional (como son las actividades identificables de marketing, producción, investigación y desarrollo, finanzas y personal), así como también lo relativo a la dirección de la empresa y a la revisión de los resultados alcanzados por esta última".

Robert Blake y Jane Mouton como consecuencia de su larga trayectoria en intervenciones de cambio y desarrollo organizacional sugieren que para lograr el máximo de resultados se debe cambiar toda la cultura organizacional para lo cual han desarrollado una serie de etapas, en total 6. Cada una de las seis etapas del programa de Blake & Mouton da cobertura a distintos aspectos, siendo ellos:

1. Análisis de la matriz gerencial para que la gerencia comprenda y se familiarice con el comportamiento organizacional.

Se caracteriza por el desarrollo de seminarios de laboratorio (T-group) que involucra a la inmensa mayoría de los participantes organizacionales, comenzando por la alta dirección y tiene por objetivo analizar el clima y la cultura organizacional. Las distintas funciones importantes de la empresa son evaluadas por el equipo teniendo en cuenta las siguientes tres opciones: excelente desempeño; un regular desempeño; y un desempeño no-aceptable.

2. Se analiza el funcionamiento real de grupos o equipos de trabajo bajo la óptica de métodos de resolución de problemas.

Tiene que ver con el desarrollo de equipos de trabajo en todos los grupos y unidades de la empresa, comenzando por la alta dirección de la misma. Tiene como propósito fundamental

analizar la dinámica de cómo se comporta la empresa.

Todos los miembros de cada equipo realiza una apreciación y evaluación de la calidad y la naturaleza tanto de la acción del equipo e individual teniendo en cuenta cada uno de los cinco estilos gerenciales (1.1., 9.1., 1.9, 9.9, 5.5.). Se busca que cada miembro aprenda y conozca como otros lo ven. Se tiene en cuenta el fortalecimiento individual de cada uno y se establecen objetivos para el desempeño del equipo y de los participantes organizacionales, haciendo ver de manera asertiva, las prácticas culturales inaceptables del equipo como así también las acciones individuales no-aceptables.

3. Partiendo de la fase anterior se amplía el alcance trabajando la relación entre distintos grupos poniendo foco especialmente en aquellas unidades cuyo éxito depende en gran medida de habilidades colaborativas.

Se buscan alcanzar los siguientes resultados como consecuencia de poder culminar exitosamente esta etapa:

- a. los superiores han de llegar a comprender los distintos estilos de comportamiento y como ellos influyen sobre la movilización de las energías en las personas;
 - b. Los distintos miembros organizacionales han de tener la oportunidad de estudiar, analizar, evaluar y mejorar la calidad de sus comportamientos como superiores en situaciones de trabajo puntuales;
 - c. los equipos que requieren de sinergia para alcanzar máximos resultados tuvieron la opción de poder acceder a un aumento en la calidad de su propio trabajo en equipo;
 - d. se tienen en cuenta todas aquellas situaciones donde en las relaciones entre distintos grupos es necesaria la cooperación y coordinación para alcanzar alta performance, y los que participaron en estas actividades tuvieron la oportunidad de practicar como llevarlo a cabo.
4. Se establecen objetivos organizacionales para toda la organización bajo performance óptimas pero alcanzables

Durante esta etapa se les provee a los participantes con los conceptos y prácticas de lógica empresarial que permita acceder a la empresa a un modelo de cambio de desarrollo sistemático (planeado) que se diferencia de otros modelos como el modelo de cambio evolutivo o el modelo de cambio revolucionario.

En alguna medida se estudia la historia de la lógica (anterior) de la empresa para aprender

como la organización aprendió a dirigir su rumbo evitando obstáculos y apreciando oportunidades a medida que pasaba el tiempo. Con esto los participantes aprenden como la lógica empresarial "anterior" evidencia una serie de disfunciones y distorsiones, como así también omisiones y perturbaciones que la han alejado de la excelencia empresarial. A partir de allí están entonces los superiores en desarrollar un modelo estratégico ideal, algo que muchos consultores más tarde llegaron a denominar bajo el nombre de "escenario preferido".

5. Se implementan los cambios

Teniendo en cuenta lo aprendido del pasado en cuanto al escenario actual ahora se comienza a trabajar hacia el escenario preferido, y de una manera planificada. Se elige un equipo para cada centro o unidad de negocios / lucro, quien debe reportar al directivo más alto de la organización. Los distintos equipos se organizan y trabajan desarrollando un plan operativo donde su centro de negocios / utilidades es independiente del resto.

6. Se miden los cambios introducidos a la luz de los resultados alcanzados y se sugieren medidas correctivas.

Aquí se hace uso de la crítica sistémica como una manera efectiva de medir los cambios y los progresos alcanzados. Se busca identificar los obstáculos que dificultan los resultados deseados y fortalecer la identificación de oportunidades. Los miembros organizacionales deben distinguir las diferencias entre la historia y el desarrollo hacia el futuro, entre lo que hacían antes y lo que hacen ahora de diferente. Se da por hecho que han de surgir nuevos desafíos y se estimula a los participantes a tenerlos en cuenta, de modo de no archivar inequívocamente todas las mejoras introducidas. Robert Blake & Jane Mouton han mostrado una vasta evidencia empírica donde las organizaciones han sido más efectivas y al mismo tiempo el grupo gerencial ha tenido una exitosa carrera laboral como resultado de la implementación de su modelo de organización matricial. Es posible que los cambios en el contexto de las empresas que se han suscitado muy fuertemente y en especial en los últimos años del siglo pasado, con el advenimiento de la organización virtual requiera realizar algunas adaptaciones ha este modelo que ha sido tan exitoso tanto a nivel individual como organizacional (Eric Gaynor – Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires, Argentina, 1997).

Robert Blake y Jane Mouton sugieren la existencia de tres clases de estrategias a seguir, en relación con el cambio y desarrollo organizacional. La primera de ellas recibe el nombre de Cambio evolutivo que se caracteriza por el hecho de que se produce un cambio de una acción hacia otra que la reemplaza, pero el cambio no es realmente significativo y por lo general no altera el statu quo vigente. Los cambios de este tipo son más bien lentos y por lo general cuando son introducidos en el mejor de los casos se llega a restaurar un modo operativo anterior, pero no se llega a superarlo.

En cambio el tipo de cambio revolucionario (segunda modalidad según los autores) implica cambios en las acciones que modifica y altera el statu quo actual y se caracteriza por ser abrupto, rápido y hasta violento, alterando las expectativas y previsiones de los miembros organizacionales y dando lugar a una serie de nuevas y distintivas expectativas.

El tercer modo de cambio es denominado "desarrollo sistemático" que se caracteriza por distinguirse de los otros dos modelos puesto que la dirección de la empresa se dedica a planear y diseñar un modelo explícito que es distinto del actual, donde aquellos cuyas acciones se van a ver modificadas participan en los procesos de cambio.

Esta consideración hacia las ideas, pensamientos, creencias y sentimientos de otros ha de permitir contar con un abanico más rico de opciones en cuanto a los cambios y también ha de facilitar la propia implementación de los cambios al reducir las naturales resistencias existentes.

El modelo de cambio y desarrollo organizacional de Robert Blake y Jane Mouton tiene fortalezas muy sólidas. Es potenciado por su fuerte estructura en cuanto a integrar eficazmente las distintas unidades de análisis: el individuo, el grupo (junto con las relaciones inter-grupales) y la organización.

Muchas grandes corporaciones se han visto beneficiadas con este modelo de desarrollo organizacional y quizás una única salvedad, teniendo en cuenta la alta competitividad que caracteriza al mundo de los negocios de hoy en día, tenga que ver con que implica un esfuerzo importante tanto en términos de tiempo como recursos. Posiblemente el desafío de los consultores y practitioners en el futuro tenga

mucho que ver con como pueden modificarlo ante el nuevo escenario de globalización.

RESUMEN

La matriz gerencial: Blake y Mouton propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de

Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

El grid no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados. Se encontró que los gerentes se desempeñan en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo con uno 9,1 (tipo autoritario) o un estilo 1,9 (tipo country club). Desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay muy poca evidencia substancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

Los estudios escandinavos: Hoy en día, los investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento **orientado al desarrollo**. Éstos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.

Así que los investigadores escandinavos han estado conduciendo nuevos estudios buscando descubrir si hay una tercera dimensión (orientación al desarrollo) que esté relacionada con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva, han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente. Parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

5.2.3 Teorías de contingencia

Frente a los resultados pobres y negativos de las teorías anteriormente mencionadas los

investigadores decidieron tomar en cuenta otro factor: el de la influencia de las situaciones.

Se estableció una relación entre estilo de Liderazgo (y) y situación o condición (x). Por lo tanto se sugería que a cada X había un estilo Y conveniente o adecuado.

Pero la dificultad surgió cuando se quiso aislar estas condiciones de la situación.

Se determinaron cinco modelos básicos de liderazgo aislando los factores situacionales medulares que afectan la eficacia del líder.

Sin embargo en todos los casos se concluyó que:

- La conducta del líder debe ser flexible.
- El líder adapta su estilo personal a diferentes situaciones.
- Los líderes con capacidad de controlarse pueden adaptar su conducta a diversas situaciones.

5.2.3.1 Modelo de Fiedler

Esta teoría incluye la creencia de que el mejor líder es aquel que puede adaptar su estilo personal a un grupo y aun momento determinados, con el fin de manejar satisfactoriamente una situación dada. Los principales elementos de la teoría situacional son el líder, el grupo y la situación; la variable correspondiente a la situación es de primordial importancia, puesto que afecta lo que el líder puede lograr.

El líder es aquel que puede adaptar su estilo personal, a fin de manejar adecuadamente la situación a la que tiene que hacer frente y las características del personal. El trabajo de Fiedler (1967) se basa en los aspectos adaptables del liderazgo y supone que se trata de factores situacionales que afectan la eficiencia del líder.

Los aspectos que identifica son:

- 1) Relaciones entre el líder y los miembros del personal; el grado de confianza que el personal siente por el líder, la lealtad que le muestra y el atractivo del líder;
- 2) Estructura de las tareas: la medida en que el trabajo de los seguidores está bien estructurado, y no mal estructurado o indefinido, y
- 3) Poder del puesto: el poder inherente al puesto que ocupa el líder, que incluye las recompensas y sanciones que se relacionan normalmente con el puesto, la autoridad oficial del líder, basada en el lugar que ocupa en la jerarquía administrativa, el respaldo se encuentra

en la jerarquía administrativa y el apoyo que recibe el líder de sus superiores y de toda la organización.

Fiedler determina el tipo de liderazgo que es más adecuado para cada situación, utilizando el modelo tridimensional y resultados empíricos. Recopiló información que relaciona el estilo de liderazgo con las tres mediciones tridimensionales de las condiciones, que son desfavorables o favorables para el líder. La medición del estilo de liderazgo que se adopte, diferencia a los líderes que tienden a ser tolerantes, considerados y a fomentar las buenas relaciones entre los miembros del grupo (tolerantes), de los líderes que tienden a dirigir y controlar, y que están más orientados a las tareas que a las personas (directivos).

El modelo de Fiedler indica que los líderes directivos pueden funcionar mejor en determinados tipos de situaciones, mientras que los líderes tolerantes funcionan mejor en otros tipos de situaciones. En lugar de esperar que los líderes adopten un estilo definido, Fiedler identifica al tipo de líder que se desempeña mejor en la situación en cuestión. Fiedler afirma que para que un líder sea eficiente en la mayor parte de los casos, es necesario que sea flexible; el líder tiene que examinar la situación y decidir si proporcionará instrucciones estructuradas o no estructuras respecto a la problema o meta.

Fiedler propone una teoría del liderazgo que incluye la personalidad del líder y las variables situacionales, tales como la tarea que se debe realizar y las características de comportamiento del grupo de empleados sobre el que debe ejercer influencia el líder.

La hipótesis básica de Fiedler es que a los gerentes les resulta bastante difícil alterar los estilos administrativos que le dieron el éxito. Fiedler es de la opinión que la mayoría de los gerentes no son muy flexibles y que el intento por cambiar el estilo de un administrador para que encaje en situaciones imprevistas o fluctuantes es difícil e inútil.

El midió el estilo de liderazgo con una escala que indicaba "el grado en que un hombre describía de manera favorable o desfavorable. El compañero menos preferido de trabajo (CMP); es decir, el empleado con el cual la persona podría trabajar menos bien. Según los resultados de Fiedler "la persona que describe al compañero de trabajo que prefiera menos de manera relativamente favorable tiende a ser tolerante, a orientarse hacia las relaciones humanas y a ser considerada en

cuanto a los sentimientos de su gente. Pero una persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos de manera desfavorable, que obtiene una calificación baja en la llamada CMP, tiende a ser directiva, a controlar las tareas y a interesarse menos por los aspectos de las relaciones humanas del trabajo".

Los gerentes con calificaciones altas en CMP quieren tener relaciones personales cálidas con sus compañeros de trabajo y consideran que los vínculos estrechos con los empleados son importantes para su efectividad general. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, por otra parte quieren que se efectúe el trabajo.

Fiedler ha identificado tres "situaciones de liderazgo" o variables que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será efectivo: las relaciones del líder y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder.

- a) Las relaciones del líder y los miembros, es la influencia más importante para el poder y la efectividad del gerente. Si el gerente se lleva bien con el resto del grupo y si los miembros del grupo respetan al gerente en razón de su personalidad, carácter o capacidad, en tal caso el gerente quizá no tenga que depender del rango o la autoridad formales.
- b) La estructura de la tarea. Para la cual existen procedimientos o instrucciones que van paso por paso. Por tanto, los miembros del grupo tienen una idea muy clara de lo que se espera que hagan.
- c) La posición del poder. El poder de los puestos altos facilita la tarea del líder para influir en otros, mientras que el poder de puestos bajos hace que la tarea del líder resulte más difícil.

5.2.3.2 Liderazgo situacional Hersey y Blanchard

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

à La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la

tarea.

à La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes.

No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

La teoría del liderazgo situacional esta basada en la interacción entre:

1. la cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder
2. la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y
3. el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

2. Nivel de madurez

Madurez: capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo. Estas variables de madurez deben ser consideradas en relación a una tarea específica que ha de ser ejecutada. El individuo no es maduro o inmaduro en sentido total. Su madurez depende de la tarea específica, la función o el objetivo que el líder intenta lograr por medio de sus esfuerzos.

La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad. *Voluntad à madurez psicológica. (Voluntad para asumir responsabilidades, motivación de logro, constancia, actitud hacia el trabajo, independencia) *Habilidad à madurez hacia el trabajo. (Experiencia y conocimiento del trabajo, capacidad para resolver problemas y asumir responsabilidades, cumplir fechas de entregas...).

A medida que el nivel de madurez del individuo aumenta en referencia al logro de un objetivo específico, el jefe debe comenzar a reducir la conducta de tarea y a aumentar la conducta de relación. Esto seguirá así, hasta que el individuo alcance un nivel moderado de madurez. Al llegar a un nivel superior de madurez, el líder disminuirá la conducta de tarea y de relación.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de

acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.

La curva se refiere a los líderes exitosos, representa diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los diferentes niveles de madurez del seguidor.

La curva de la campana en relación con el estilo de líder nos indica que a medida que el nivel de madurez del subordinado aumenta a lo largo del continuo de inmadurez-madurez, el estilo del líder también evoluciona a lo largo de la función curvilínea.

De esta manera, según el modelo hay cuatro conductas del líder diferentes:

1. alta tarea – baja relación (S1) à inmadurez elevada à Directivo

La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, como y donde.

2. alta tarea – alta relación (S2) à inmadurez moderada à Persuasivo

El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse.

3. baja tarea – alta relación (S3) à madurez moderada à Participativo

El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tiene la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

4. baja tarea – baja relación (S4). à Madurez elevada à Delegatorio.

El líder delega ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento.

Como modificar los niveles de madurez: Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco mas de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo.

Se lo puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y

emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se los deja mas solos. Cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás en la curva hasta que recobre su nivel. Los cambios de estilo de liderazgo deben ser graduales.

Conclusión:

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos...). puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.

5.3 Enfoques recientes Teorías contemporáneas

Las posiciones actuales hablan de: atributos del liderazgo, liderazgo carismático y liderazgo transaccional comparado con el transformacional.

Dado que las personas naturalmente tienden a adjudicar a toda causa un efecto lógico, en otras palabras cuando ocurre algo se lo atribuimos a algo, en el caso del Liderazgos las teorías plantean que el mismo es un atributo que las personas adjudican a otra.

Se ha visto que en las organizaciones resultados en extremo positivos o negativos las personas los adjudican a ciertos atributos del líder que explican ese rendimiento.

Por otra parte el liderazgo carismático es explicado como una capacidad sobre humana o extraordinaria del líder cuando adopta ciertas conductas.

Estos líderes son percibidos poco convencionales, seguros de sí mismo, muy comprometidos con la meta, y como agentes radicales del cambio más que como administradores del status quo.

Cada vez son más las investigaciones que muestran una correlación entre el líder

carismático y el rendimiento y satisfacción de los seguidores.

Si bien el carisma no se puede aprender lo que si se puede enseñar son determinadas conductas carismáticas. Por lo general se habla de la necesidad de líderes carismáticos cuando la actividad que realizan tiene un fuerte contenido ideológico.

Prácticamente todas las teorías de liderazgo se basan en las conductas de sus líderes por lo cual quedan enmarcadas dentro de lo que se denomina liderazgo transaccional. Pero existe otro tipo de liderazgo denominado transformacional que es superior a todos los descriptos y que proporciona a sus liderados la capacidad de cuestionar también los puntos de vista establecidos por el líder.

Para cerrar este capítulo diremos que en los últimos años se hicieron avances importantes en los conocimientos acerca del Liderazgo, cuando se reconoció la necesidad de incluir los factores situacionales, y de tratar de comprenderlo como una relación, como un vínculo entre el líder y sus liderados. No solo eso, sino también que para estudiar el comportamiento de los grupos es necesario comprender el papel que desempeña el liderazgo.

Modelos de liderazgo

Modelos de Liderazgo más conocidos: **Liderazgo Situacional; Blake y Mouton; Fiedler y Vroom; el Trébol del Liderazgo; Covey; y por último los 8 Hábitos Directivos.** Estudia la eficacia práctica de cada uno a la hora de elegir una dirección efectiva hacia el Desarrollo de Directivos. Lo importante es lograr un cambio cultural real, así como nos comportamientos y Hábitos directivos patentes. los modelos siguientes:

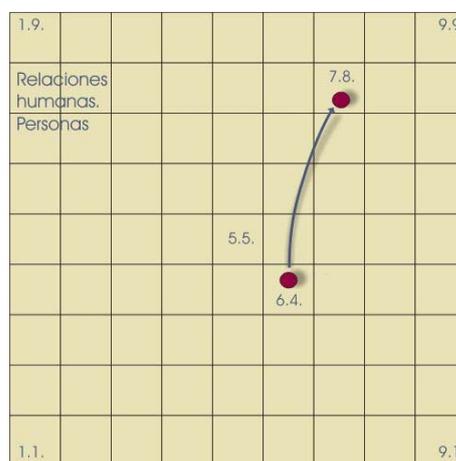
1. La rejilla de Blake y Mouton
 2. El liderazgo situacional
 3. Los modelos ¿complejos? de Fielder y Vroom
 4. El trébol del liderazgo
 5. El Modelo de Covey de los 7 Hábitos
 6. El Círculo del Liderazgo
- La rejilla de Blake y Mouton

Este modelo se basa en la observación práctica sencilla y real. Todo profesional se orienta en cierto grado:

- Hacia la producción, los resultados, la organización, los beneficios (el hard), y, también, hasta cierto grado hacia las personas y las relaciones humanas (el soft).

Según la magnitud de cada uno de estos dos parámetros, en unos ejes de coordenadas, resulta uno u otro estilo de mando caracterizado por ser más o menos autoritario, participativo, burocrático, etc.

Las conclusiones que se establecen en cada caso, con respecto a multitud de consideraciones, como la toma de decisiones, convicciones, conflictos, etc., hemos observado que, en general, son sencillas y responden a la realidad. Aunque sea un modelo deducido e inspirado hace 30 años, a nuestro juicio, no ha perdido practicidad y utilidad. La cantidad de ideas y reflexiones que se pueden deducir desde el punto de vista cultural son interesantísimas y dan mucho juego.



Trabajo - Resultados

Modelo Blake y Mouton

El trébol de liderazgo

El liderazgo basado en la acción explica que un profesional es líder en la medida que se orienta en tres sentidos:

- Hacia los Objetivos: En la medida que planifica tareas, exige calidad y mantiene el ritmo de trabajo.
- Hacia las Necesidades Individuales: En la medida que estimula y desarrolla a cada uno, según las circunstancias.
- Hacia la Cohesión del Grupo: En la medida que despierta el orgullo de pertenecer a él.

Nos parece un modelo sencillo, práctico y útil.

Lo hemos utilizado con buenos resultados para el entrenamiento de supervisores.

Esta visión funcional del liderazgo que data, también, de hace 40 años, indica cómo actúa un líder.

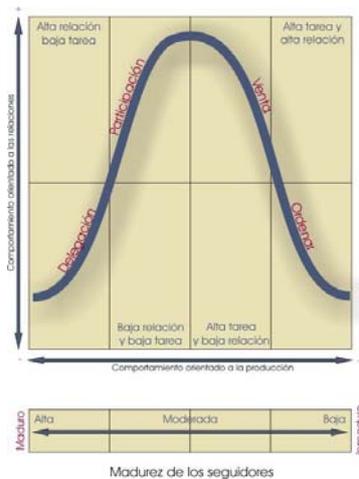


Modelo de trébol de liderazgo

El liderazgo situacional

El modelo de Blanchard lo cito sólo porque ha sido aplicado e impartido ampliamente en España. Esta teoría está basada en la interacción entre la cantidad de dirección para hacer las tareas que ofrece un líder, la cantidad de apoyo emocional y de relación que proporciona, y el nivel de madurez que demuestran los seguidores para el logro del objetivo que el líder intenta alcanzar a través del seguidor.

Su evolución se muestra en una referenciada curva de campana. La aplicación del modelo conlleva la realización de test para el autodiagnóstico, el diagnóstico de los demás y toda una teoría completa con modelos tridimensionales, cuestionarios e interpretaciones.



Modelo físico de liderazgo situacional
Hersey Blanchard 1982

Los modelos de Fiedler y Vroom

Fiedler determinó 8 categorías de liderazgo desde el estilo más pasivo y permisivo hasta el

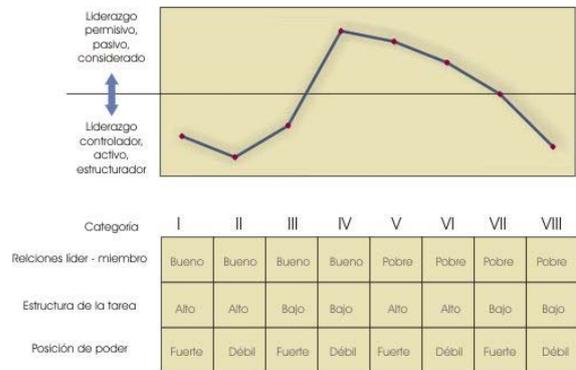
más activo y controlador en función de tres situaciones.

- La Relación líder-miembro según el grado de confianza y respeto del subordinado en su líder.
- La Estructuración de tarea según el grado en que las asignaciones de trabajo son claras y estructuradas.
- El Poder de la posición del líder y según la influencia del jefe en disciplinar, promocionar y retribuir.

Aunque teóricamente es mucho más correcto que el Liderazgo Situacional, en la práctica es difícil precisar cuantitativamente cada uno de los tres parámetros y como, también, las circunstancias cambian con rapidez, en la práctica resulta inaplicable. De hecho, me ha sido difícil hacer experiencia de él.

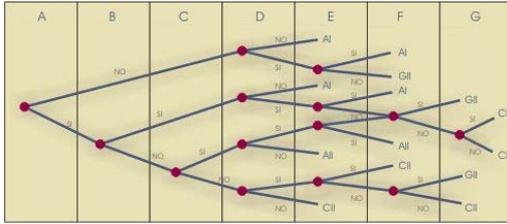
Otro modelo complejo es el de Vroom que determina el grado de participación con el que se debe tomar cada decisión (Vroom es el mismo autor que creó la teoría de la motivación, de la expectativa y la valencia). A través de un árbol de decisiones y en función de la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar, se deduce en cada caso el grado y tipo de participación con los que el líder debe involucrar a los empleados.

Este modelo es la base de un conocido programa de desarrollo de Kepner-Tregoe.



Modelo de liderazgo de Fiedler

Aunque teóricamente correctos, estos dos modelos, por razones distintas, son complejos y de difícil aplicación real. Obviamente tanto de un modelo como de otro, sí se pueden sacar unas cuantas conclusiones prácticas que un directivo deberá tener en cuenta en su día a día.



Modelo de Vroom de Líder - participación

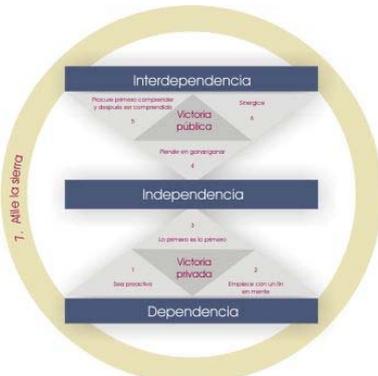
El Modelo de Covey de los 7 Hábitos

¿Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva? es un libro que todo el mundo debería leer, releer y reflexionar. Sus famosos 7 hábitos son:

1. ser proactivo
2. empezar con un fin en la mente
3. primero lo primero
4. pensar en ganar/ganar
5. comprender antes de ser comprendido
6. la sinergia
7. afíle la sierra.

Quizá muchos lectores los recordarán. Está lleno de anécdotas sencillas, tremendamente humanas y aún familiares. Sus observaciones psicológicas son muy agudas. Es aplicable a todas las personas: al hombre de empresa, al ama de casa, a un estudiante y, en definitiva, a cualquier profesional.

El comentario nuestro aquí es que para un hombre de empresa puede no ser suficiente (y tampoco seguramente es lo que intentó Covey). En la empresa para desarrollar a las personas además de las consideraciones psicológicas y culturales también son necesarias las estratégicas y estructurales. Si el liderazgo, tal como lo entiendo, fuera sólo cuestión de trato, Covey, lo mismo que Dale Carnegie con otro enfoque, serían suficientes.



Modelo de Covey de los 7 Hábitos

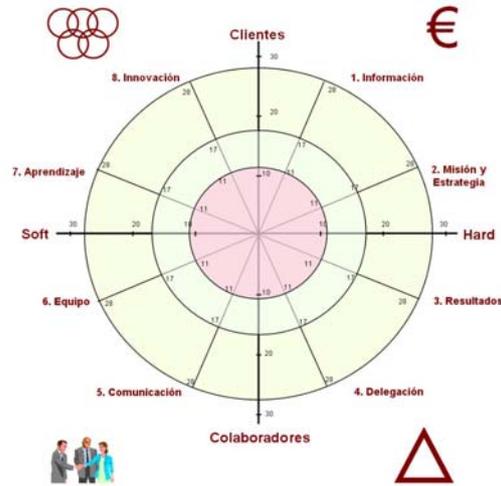
El Modelo de "Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos"

Es el modelo con el que trabajamos nosotros.

No tiene nada que ver con Covey, ya que éstos son 8 Hábitos Directivos.

Quizá para entenderlo, lo mejor sea escribir cómo se originó. Hace algo más de 20 años comencé a realizar cursos-intensivos de algo menos de 50 horas para el desarrollo de directivos en empresas de todo tipo, tamaño y sector.

He escuchado más de cincuenta mil exposiciones breves pero estructuradas y preparadas por distintos directores sobre multitud de temas (misión, valores, cultura, liderazgo, estrategia, coaching, inteligencia emocional, evaluación del rendimiento, 360°, antropología, innovación, delegación, negociación y un largo etcétera).



Modelo de "Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos"

5.3.1 Liderazgo carismático

Teoría del Liderazgo Carismático de House
Sugiere que los líderes carismáticos tienen muchísimo poder de referencia y que parte de dicho poder deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias o cuando menos la capacidad de convencer a sus seguidores de que el posee dicha confianza y convicción.

5.3.2 Teoría de la atribución del liderazgo

La llamada teoría de LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO, lo propone simplemente como una atribución que la gente hace de otros individuos. Esto generalmente ocurre con las personas que tratan de comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el

contexto del liderazgo, la gente suele identificar a los líderes como personas con determinadas características, todas positivas y que lo hace fuerte. Y que por lo tanto en una organización, los líderes garantizan la obtención de los resultados positivos de la misma. También cuando los resultados son negativos, la gente tiende a atribuirlos a un liderazgo ineficaz. Esto está muy ligado con los créditos que se les otorgan o quitan a los líderes, créditos que bajo esta conducta atributiva suelen ser desmedidos tanto al otorgarlo como al quitarlo. Uno de los aspectos más interesantes en esta línea es la percepción por parte de los seguidores de los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones.

5.3.3 Coaching

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes.

Todo esto es brindado por un proceso llamado COACHING, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

El COACHING concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

A lo largo de este trabajo se desarrollara de una forma mas teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra COACHING, así como sus antecedentes, saber de donde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicara las características, elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc.

En fin se tratara de convencer que el COACHING es un sistema integral acerca de "como se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

Antecedentes Del Coaching

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral.

En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

Definición De Coaching

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas

integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar coaching?

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

¿Cómo funciona el coaching?

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

También el coach sabe, porque lo aprendió seguramente leyendo a Fernando Flores, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan.

El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach. Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción.

Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach. ¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquellas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes? Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

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.

¿Qué es el coach?

Definición:

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Su rol:

Valores

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

1. La competencia humana.
2. El desempeño superior.
3. Valores sobre la importancia del coaching.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados tenemos:

Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

- Gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
- Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:

- Las personas comprenden que están haciendo y por que es importante.
- Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
- Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
- Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
- Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

Valores Sobre La Importancia Del Coaching:

Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre como realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad



potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar.

Características del coach:

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

1. CLARIDAD: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

2. APOYO: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

3. CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

4. MUTUALIDAD: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.

5. PERSPECTIVA: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

6. RIESGO: Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

7. PACIENCIA: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

8. CONFIDENCIALIDAD: Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la

base de la confianza y por ende, de su credibilidad como lider.

9. RESPETO: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso esta en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching esta centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto ultimo lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones el coach:

Entre las principales tenemos:

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenados de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. Estratega innovador.

¿Por qué un coach?:

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación.

Cuando escuchamos un ruido, no decimos "hizo un ruido", decimos "se cayó un plato". "sonó un tiro". Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió.

Yendo a otro tipo de ejemplos, muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió cualquier otra cosa. En vez de pensar de que el otro "escuchó lo que quiso a propósito", nosotros pensamos que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar.

Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás.

Imagínense a un coach que piensa que su coachee está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer coaching a esa persona o a ese proyecto.

Imagínense a un coachee que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente?

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el "qué quiere lograr", y no el "Cómo lo va a conseguir".

Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un "Cómo hacerlo". En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. "Cómos", hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

Conducta Del Coach
Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

1. ATENCIÓN: Este termino se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no

verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentimiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona esta planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona esta comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted esta de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respecto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de un conversación de coaching.

2. INDAGAR: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resueltos.

3. REFLEJAR: Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se esta escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se esta juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

4. AFIRMAR. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquellas competencias que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

5. DISCIPLINA: La ultima herramienta critica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resulto, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach.



Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

6. Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación.

La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información

En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.
2. Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo.

La aplicación practica de los conceptos de ampliar y focalizar, varia de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar.

Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño.

Características del coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

1. CONCRETA: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta haciendo "coacheada" a ser específica.

Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se esta discutiendo.

2. INTERACTIVA: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. RESPONSABILIDAD

COMPARTIDA: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

4. FORMA ESPECIFICA: Esta forma esta determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

5. RESPETO: El lider que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos Del Coaching

Son los siguientes:

1. VALORES: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

2. RESULTADOS: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

3. DISCIPLINA: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades criticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

4. ENTRENAMIENTO: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Coaching... El nuevo liderazgo Se tendra que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como "ser el numero uno en la satisfacción total de los clientes". Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

1. Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
2. Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
3. Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.



Se muestra un cuadro comparativo donde muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.

SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.
---------------------	------------------	--------------------

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISION DEL LIDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACION	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCION DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPANAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar ordenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.

Coaching y el arte del management

El manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador. Pedimos que vean al manager como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching.

Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management. Por paradigma entendemos una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

Vemos el coaching no como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los manager son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es coaching, tanto que proponemos que el coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No podemos explicarlo después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptos.

El presupuesto de que podemos saber, prescriptivamente, qué es lo que produce performance y que podemos controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

El management efectivo continúa siendo esencialmente un arte-el arte de "lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas". Pensar en el management como en un arte-más que como en una serie de técnicas- es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas. Verlo como un

arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.

Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, vemos con claridad que a un manager en acción se parece mucho a observar a un artista en acción

Los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales. El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el manager y su gente.

La efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados.

Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El coaching, tal como usamos el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos? En el nuevo paradigma del coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante. Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo.

Nuestra comprensión del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en nuestra manera actual de pensar la efectividad en management.

Este cambio nos da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando estemos dispuestos a poner en tela de juicio algunas de nuestras formas habituales de pensar el management. Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Estamos pegados a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del coaching.

Durante mucho tiempo los managers han buscado una manera de señalar cuales son las habilidades que constituyen el elusivo "arte" del management.

El coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de nuestra cultura de management tradicional.

El coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el manager y sus empleados.

Diferencias Entre Gerentes Y Coaches

El coaching y el empowerment no son sólo lindas ideas que resultan buenas para la gente.

Se están convirtiendo en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con el éxito. Siempre necesitaremos del gerenciamiento, sin embargo su estilo se está virando del control y la predicción, al empowering y la creación del futuro que queremos.

A menudo pensamos en el coaching como algo relacionado con los deportes o las artes ligadas a la interpretación, como el director de una obra de teatro o de una orquesta. El interés y el

entusiasmo por llevar el coaching al ámbito de las organizaciones de negocios es algo reciente. Existe, sin embargo, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuales son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular.

El coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser".

Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

La economía global y la competencia han "cambiado el juego". Hoy las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional. Por lo tanto las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus

relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.

- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.
- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

Conclusiones

El coachin es un nuevo paradigma, en donde exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas. Evers, Rush y Berdrow (1998), definen competencia como "Asegurar que se



realice el trabajo que debe ser realizado, por las personas apropiadas y midiendo y evaluando los resultados, contrastándolos con los objetivos prescritos.

Gerenciar las personas va mas allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los mas altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia.

Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados. Hoy en día, la gerencia de las personas y de las tareas esta basada en un modelo de beneficios mutuos y de cooperación. Hay un fuerte sentido de responsabilidad social por el bienestar de los empleados.

La gerencia de las personas y de las tareas incluye: coordinación, toma de decisiones, liderazgo influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos. La situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de Supervisores y Gerentes deben cambiar. Con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, mas que jefes necesitamos "coaches".

Como Gerentes o Supervisor, su rol es muy parecido al de un coach de cualquier equipo deportivo. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

Los mejores coaches son aquellos que saben como motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en si mismo y como sobreponerse a los fracasos.



BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Anderson, N.R. y King, N. (1991). Managing innovation in organizations. Leadership and Organization Development Journal, 12 (4), 17-24.
- Barruck, M. R. y Alexander, R.A. (1987). A review of quality circle efficacy and the existence of the positive-findings bias. Personnel Psychology, 40, 579-591.
- Batten Joe (1998), Cómo construir una cultura de calidad total, Guía para la implantación de una empresa: ed. Iberoamericana
- Berman, S. J. y Hellweg, S. A. (1989). Perceived supervisor communication competence and supervisor satisfaction as a function of quality circle participation. Journal of Business Communication, 26, 103-122.
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1992). La participación en las organizaciones: vías y procedimientos eficaces. Revista de Psicología social aplicada, 2 (1), 5-23.
- Ester, P.; Halman, L. y Moor, R. de (1994). The individualizing Society. Value change in Europa and North America. Tilburg University Press.
- Fiorelli, J. S. (1988). Power in Work Groups: Team Member's perspective. Human Relations, 14, 1, pp. 1-12.
- González Martín y Olivares Socorro (1999) Comportamiento Organizacional, ed. CECSA
- Gordon, Judith R. (1997), Comportamiento Organizacional, _____ Prentice-Hall Hispanozmericana, S.S. México
- Kemp, N. J., Wall, T. D., Clegg, C. W. y Cordery, J. L. (1983): Autonomous work groups in a greenfield site: A comparative study. Journal of Occupational Psychology, 56, 271-288.
- Ketchum, L. D. y Trist, E. (1992). All Teams are not created equal, London: Sage.
- Kim, U.; Triandis, H.C.; Kagitçibasi, Ç; Chol, S.-C. ; Yoon, G. (1994). Individualism and Colectivism. Theory, Method and Applications, London: Sage.
- Koch, J. L. (1979). Effects of goal specificity and performance feedback to work groups on peer leadership, performance and attitudes. Human Relations, 32, 819-840.
- Lee, H.O. and Rogan, R. G. (1991). A Cross-Cultural Comparison of Organizational Conflict Management Behaviors. The International Journal of Conflict Management, Vol. 2, N° 3, pp. 181-199.
- Mainz, C.C. y Sims, H. P., Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. Administrative Science Quarterly, 32, 106-128.
- Munich Lourdes (1994) Más allá de la excelencia y de la calidad, ed. Trillas, México
- .Munduate y M. Barón (comp.): Gestión de Recursos Humanos y calidad de vida laboral. Madrid: Eudema.
- Morales, J.F.; López, M. Vega, L. (1992). Individualismo, Colectivismo e identidad Social. Revista de Psicología Social, Monográfico, 49-72.
- Nagamachi, N., Nakai, L. V., Hatamoto, K. y Matsushima, K. (1989). Organizational factors in quality circles activities. Proceedings of the Human Factors Society-33rd Annual Meeting, 2, 841-845. Santa Monica, CA: Human Factors Society.
- Nash, M. (1985). Making People Productive, San Francisco: Dorsey-Bass Publishers.
- Nicholson, N. (1990). The cultural deconstruction of innovation, en M.A. West y J.L. Farr (Eds): Innovation and Creativity at Work: Psychological Approaches, Chichester: Wiley.
- Rodriguez, A. (1992). Psicología de las organizaciones. Barcelona: PPU.
- Schein, E.H. y Benis, W. G. (1980). El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales, Barcelona: Herder.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43, 118-135.



Steel, R. P. y Shane, G. S. (1986). Evaluation research on quality circles: Technical and analytical implications. Human relations, 39, 449-468.

Tang, L.T., Tollison, P. S. y Whiteside, H.D. (1987). The effect of quality circle initiation on motivation to attend quality circle meetings and on task performance. Personnel Psychology, 40, 799-814.

Tang, L.T., Tollison, P. S. y Whiteside, H.D. (1989). Quality circle productivity as related to upper-management attendance, circle initiation, and collar color. Journal of Management, 15, 101-113.

Tjstvold, D. (1992): Team Organization. An Enduring competitive advantage. Chichester: John Wiley and Sons.

Triandis, H.C.; Mckusker, C.; Hui, C.H. (1990). Multimethod probes of Individualism and collectivism. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1006-1020.

Trist, E. L., Susman, G.I. y Brown, G.R. (1977). An experiment in autonomous working in an American underground coal mine. Human Relations, 30, 201-236.

Van de Vliert, E. and Euwema, M.C. (1994). Agreeableness and Activeness as Components of Conflict Behaviors. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 66, N° 4, pp. 674-687.

Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton: Princeton University Press.

Vroom, V. H. y Jago, A. G.(1990). El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Días Santos.

Wayne, S. J., Griffin, R.W. y Bateman, T.S. (1986, March). Improving the effectiveness of quality circles. Personnel Administrator, pp. 79-88.

Zahra, S. A. (1984, August). What supervisors think about QCs. Supervisory Management, pp. 27-33.