

COACHING EN EL LIDERAZGO

Cortes Ramírez Vanessa

Facultad De Psicología

Diplomado en Gestión Organizacional

Chía, Marzo 22

### Resumen

El liderazgo y las personas son claves dentro de una organización. El coaching es el instrumento que permite convertir a los gerentes de hoy en los líderes del mañana, por medio del apoyo y comprensión en cada una de las actividades laborales de cualquier empleado. Los directivos deben tomar como objetivo estratégico el auto-desarrollo y el aprendizaje ya que el entorno en que nos encontramos se vuelve cada vez más turbulento. Ser un buen líder es un don, pero también implica aprendizaje y entrenamiento que ayude a desarrollar esta habilidad para de esta manera generar rentabilidad y éxito a la empresa para la cual se esta trabajando

*Palabras claves:* Liderazgo, coaching, éxito, aprendizaje, organizaciones

### Abstract

Leadership and people are the keys inside an organization. Coaching is the tool that allows converting managers of today in leaders of tomorrow, by supporting and understanding each one of any employee's laboral tasks. The directors must have self development and learning as strategic goals since the environment we are in becomes harder and harder to be a good leader is a gift, but it also involves learning and training that helps to develop this skill, so we could generate profit and success to the enterprise we're working for.

*Key words:* Leadership, coaching, successfully, knowledge, organizations

## COACHING EN EL LIDERAZGO

El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno; como consecuencia muchas empresas, no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nuevas tecnologías y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; también es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y el verdadero artífice del progreso (Whitmore, 2002)

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan y por eso, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global, sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante y en tales condiciones los colaboradores son y serán los principales socios estratégicos del negocio, como principal fuente de inspiración y estrategia de crecimiento, convirtiéndose entonces hoy en día en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva.(Garfiel, 1994). En mi concepto es importante que cada empresa se concientice de la importancia del ser humano que hace parte de esta ya que las empresas son lo que son por el personal y de esta manera también generar motivación a estas personas para que cada día entreguen lo mejor de si y por lo tanto cada día sea mayor y mejor la eficacia y su productividad.

Todos los activos de una empresa aportan una rentabilidad medible, y las personas no pueden ser una excepción. Para ello, se han desarrollado metodologías específicas que

ayudan a gestionar el capital humano hay más dinero que personas y, a pesar de ello, éstas siguen siendo consideradas un elemental recurso, algo que puede quitarse o ponerse sin calcular consecuencias. “La gente necesita a las empresas más que lo que las empresas a ellos (Drucker, 2003).

A lo largo del desarrollo personal, no siempre las personas ven sus propios problemas, y un tercero puede señalarlos y ayudarlos a ser conscientes de ellos. Cualquier persona que haya vivido la experiencia de practicar gimnasia con un entrenador personal sabe que es mucho más efectivo ir al gimnasio o hacer diez flexiones contando con alguien que lo estimule y vigile la posición del cuerpo, que hacerlo por si mismo. Lo mismo sucede con un coach para los problemas vitales. En el momento en que la persona se desanima y está a punto de abandonarlo todo, puede contar con su asesor personal que le hará de espejo y le recordará sus propios recursos para salir adelante. (Mora, 2003) Es un punto importante ya que el ser humano siempre debe ser guiado y aconsejado por el otro y mas en momentos de crisis o duda, para evitar cometer errores que después puede lamentar y esto muchas veces se ve en las empresas, la gente por falta de un asesor o coach puede cometer errores que lo perjudicarán el y a la empresa para la cual trabajan.

Un coach es la persona la cual hablará de las situaciones actuales y a dónde se quiere llegar. En un marco empresarial, es posible que se hable acerca de los objetivos laborales de la empresa dónde trabaja en relación con los demás. Se puede esperar que el coach proporcione un apoyo positivo y un estímulo constante para que poder ir más allá del punto dónde las personas se detienen. Así mismo, planteará la prueba de otras habilidades y técnicas, hará un seguimiento con respecto a los objetivos asignando tareas cada semana. Ya que un coach es esa persona que por el mismo motivo que ha estudiado ha

tenido que replantearse su manera de observar la vida, el trabajo, y a los otros, es la persona que ha aprendido a escuchar y al escuchar le agrega una interpretación.

( <http://www.es-coach.com>)

El coaching es el arte del buen entrenamiento para liberar el potencial de las personas y elevar al máximo su rendimiento, es esa estrategia de acompañamiento y motivación para desarrollar el potencial humano, es una forma específica en la que la conversación entre dos personas se hace espacial ya que aparece un compromiso de resultados extraordinarios y la disposición hacia el logro. También ayuda a revelar el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño tanto en su vida personal como profesional es ayudar a aprender, más que enseñar, para poder estimular la expresión de lo mejor que las personas tienen. (Liebling y Prior, 2004)

Mientras que Zeus afirma que es un sistema que incluye conceptos, 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 su destreza de trabajo a través de elogios, retroalimentación positiva, basado en la información (Perry Zeus 2002).

De acuerdo con Zeus pienso que es una actividad que mejora el desempeño de una forma permanente ya que esta bien trabajada y en ningún momento juzga las acciones de la persona solo las hace reflexionar y encontrar en cada uno sus quiebres, para que esta tome la decisión por si sola de cambiar para mejorar los resultados negativos en todos los aspectos de la vida

La International Coach Federation (ICF), define el coaching como: una relación que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y

organizaciones. A través de un proceso de coaching el cliente profundiza su aprendizaje, mejora su desempeño y enriquece su calidad de vida. (ICF).

No existen soluciones milagrosas en los negocios y en la vida en general; un buen coaching es una habilidad, quizás un arte, la cual requiere formación rigurosa y estructurada y mucha práctica por parte de quién lo ofrece.

Para Sonia Sinisterra quien es miembro de programas ejecutivos de Lore Internacional Existen cuatro principios fundamentales en la relación de coaching: (Sinisterra, 2003)

1. El coach considera que el cliente es por naturaleza un ser creativo, recursivo y capaz El punto de partida del coach es creer que los clientes tienen las respuestas o las pueden encontrar. El coach tiene la capacidad, las herramientas y los procesos, que ayudan al cliente a descubrir y apropiarse de sus propias respuestas generando un mayor impacto en el proceso de desarrollo y aprendizaje.

2. El coach enfoca la vida del cliente como unos todos no pedacitos de su vida o su carrera. Esta perspectiva permite al coach ayudar al cliente a:

Escoger aquello que lo realiza, lo que da sentido a su vida y le permite vivirla como realmente quiere, dándole importancia a lo que para la persona es realmente significativo, es vivir una vida con propósitos, alcanzando su máximo potencial.

Por otra parte ayuda a crear el balance que quiere, apoyando al cliente a ampliar sus perspectivas frente a la vida laboral y personal, por ende teniendo más opciones para escoger el camino que quiere seguir.

Observar cuál es el proceso de su vida en el aquí y el ahora y quién está siendo y que está haciendo y que impacto está teniendo. El coach ayuda a su cliente a mirar hacia afuera, hacia adentro y reflexionar sobre lo que ve.

El producto del trabajo con un coach es acción y aprendizaje. Estas dos fuerzas combinadas producen cambio. Una concepción errada sobre coaching es que es básicamente una relación de apoyo para hacer cosas como contratar una especie de vigilante para asegurar que hacemos las cosas, que tenemos que hacer. Coaching no es solamente acción; es el proceso que nos permite profundizar el aprendizaje sobre nosotros mismos en forma continua.

3. La agenda la define el cliente, la agenda contractual del proceso que se va a iniciar, contiene elementos alrededor de qué es lo que el cliente realmente quiere, qué es aquello que le da sentido a su vida personal y profesional, qué le genera el balance, que necesita y qué le permite lograr lo que se propone.

4. La relación es una alianza diseñada entre los dos, es diseñada, por que el propósito es satisfacer las necesidades del cliente y es una alianza por que en ella, ambas partes están íntimamente comprometidos para que sea exitosa.

Un proceso de coaching, estructurado y bien llevado, puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de un ejecutivo de alto nivel, es por eso que la relación uno a uno del coaching, ofrece la confidencialidad y el apoyo estructurado para apoyar a los ejecutivos en la potencialización de su desempeño y su liderazgo.

En un estudio realizado con 1200 ejecutivos por Lore International Institute en asociación con una de las compañías de consultoría más grandes a nivel mundial, se encontró que hasta un 60% de aquellos que llegan a rangos gerenciales o ejecutivos, están en riesgo de descarrilarse en su desempeño ya que usualmente en estos niveles, los ejecutivos no tienen apoyos estructurados o alguien en quien confiar intimidades de su propio proceso, y menos cuando tienen dificultades.

Las consecuencias cuando los que ejecutivos de alto nivel actúan como ciegos sobre ciertos aspectos de si mismos y el impacto que tienen en los demás, pueden ser muy significativas para la organización y para ellos mismos (Lore International Institute.com)

Haciendo un paralelo entre un Jefe tradicional y un Coach se puede observar

<b>JEFE</b>	<b>COACH</b>
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafia
Trabaja con base a personas	Trabaja con las personas
Pone el producto primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna culpa	Asume la responsabilidad
Conserva la distancia	Hace contacto

Marshall. J.(1999) En este parámetro se puede observar una diferencia significativa entre estos dos líderes ya que se debe pensar que prefieren los empleados de una organización, un jefe duro, un jefe que al parecer solo le importa el producto o un coach, la persona que lo ayuda, que le escucha y que hace contacto entre otros?

Según Marshall (1999) el jefe efectivo, coach, ayuda a corregir desempeños insatisfactorios o inaceptables, ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento,



fomenta las relaciones laborales productivas, centra su atención en ofrecer asesoría, reconoce el aprecio, mejora el rendimiento y los comportamientos.

Así mismo declara, Marshall para realizar coaching efectivo no se debe realizar un coaching colectivo, solo se debe utilizar la comunicación directa, cara a cara, orientado hacia una meta, no debe tener límites de tiempo y se realiza en forma de diálogo ya que se centra en las ideas y no en las personas. Es importante también que se trabaje en un ambiente de puertas abiertas, ya que esto favorece la intención de las personas de entrar y hablar, además que demuestra que el encargado está dispuesto a recibirlo en el momento que el trabajador lo requiera. La actitud del coach cuando un empleado entra a la oficina debe ser amable, levantándose del puesto para salir a saludarlo, debe ser sonriente y, lo más importante, escucharlo. (Marshall, 2000 Pg. 5)

La clave de un buen coaching reside en dos elementos fundamentales. El primero es saber escuchar y el segundo en hacer preguntas efectivas lo que conlleva al coaching efectivo que es la mejor opción para potenciar las competencias profesionales identificadas como prioritarias, para la mejora del desempeño inmediato del mismo. Este tipo de trabajo se corresponde con el entrenamiento diario de determinadas habilidades o destrezas, que es imprescindible que domine un profesional para ser efectivo en su función. (<http://www.microsoft.com>).

El coaching es una herramienta muy adecuada para solucionar problemas en las empresas. Se debe evitar el tener estar corrigiendo y controlando a los empleados por el contrario se debe dedicar tiempo a ofrecer coaching para que los empleados se sientan a gusto y hagan su trabajo bien desde el comienzo. (Fernández, 2004)

Como lo indica Levionnois los beneficios del coaching se han centrado en las posibilidades del futuro, y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual, para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial como entrenador ya que las propias creencias sobre las capacidades de otros tienen un impacto directo sobre su actuación. El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado ya que el entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach, el coaching mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales, por que desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales se puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo, mejora las relaciones directivo-colaborador, fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores, también facilita la motivación y el entusiasmo de la gente, aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización, produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos, fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable y por ultimo refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en si mismo. (Levionnois, 1991).

Hendricks señala la importancia de las Características del Coach en el funcionamiento de la organización las cuales son:

Feed back donde los coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente.,

Retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor, las habilidades que ayudan a lograr el éxito, anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

Claridad ya que el coach se asegura de que comunicación sea entendible, ya que de otro modo las personas comienzan a fallar o a asumir lo que debe hacer al no entender que es lo que se quiere o se desea

Apoyo el cual significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

Construcción de confianza por que permite que las personas de equipo sepan que el coach cree en ellas, debe también señalar los éxitos obtenidos, revisar con ellos las causas de tales éxitos y otorgar reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

Mutualidad la cual significa compartir una visión de las metas comunes, tomándose un tiempo para explicar en detalles sus metas, asegurándose que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organización?, o ¿cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.

Empatía la cual ayuda a comprender el punto de vista de los colaboradores, realizar preguntas para involucrarse con las personas como las que revelen la realidad que viven los miembros del equipo mientras mas preguntas se haga, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos.

Riesgo en donde se debe permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando las personas aprendan de ellos.

Paciencia ya que el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione, deben evitarse respuestas hepáticas, ya que pueden reducir la confianza del equipo en la habilidad para pensar y reaccionar

Confidencialidad donde los mejores coach 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 líder.

Respeto el cual implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía ya que se debe respetar en alto grado a los miembros del equipo. (Hendriks, 1998).

Sin embargo un artículo escrito por Paula Boente en ([www.areas.com/coaching](http://www.areas.com/coaching)) menciona que “Eso es un disparate”, dice Cathy Joy, coach y diseñadora de productos de Interaction Associates, con sede en San Francisco la cual agrega: “La definición es inherente al coaching. Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas” pues las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales. El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente, y lo que puede confundir a algunos gerentes, es que el corazón del proceso es el potencial de una persona. Por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar (Joy, 2001). Y complementa Millward afirmando que “La buena interacción produce importantes enlaces afectivos que son óptimos para el desempeño y la buena actitud y la actitud positivo hacia el empleado por parte del empleador”. (Millward, 2001, pg, 43) Al hacer énfasis en un punto importante para el buen funcionamiento del coaching dentro de una organización es necesario basarse en el liderazgo especialmente.

Para Barrow el liderazgo es un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados (Barrow, 1977).

Otros autores afirman que el liderazgo es la definición de estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr (Bennis y Nanus 1985)

Es así como para Barge (1966) es el desarrollo de una involucración social y psicológica, cultura de equipo, que permite alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar. (Barge, 1966)

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad, de la misma manera para el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), el cual define liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Así, se tiene la definición de Gibson sobre el liderazgo el cual dice que es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Gibson, 1990 pág. 192). Existen otros autores que definen simplemente al líder como la persona que ocupa un puesto de liderazgo (Cartwright, 1971; Kotter, 1990).

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Entendiendo el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta tiene cuatro implicaciones importantes, en primer lugar el liderazgo involucra a personas como lo son los empleados, los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que

transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar el liderazgo enfoca una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los empleados de diferentes maneras, ya que algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir es el que con lleva al cuarto aspecto del liderazgo. El cual es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, se pueda elegir con inteligencia. (Ralph, 1997)

Chiavenato (1993) destaca que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1993 ), así mismo Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, ha planteado que la mayor parte de las organizaciones están

sobre administradas y sub lideradas ya que por mas que una persona sea un gerente eficaz, justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes. (Warren, 1969)

El liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. En donde la palabra liderazgo en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre. También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino simplemente es una figura de respeto. Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado. (Chiavenato, 1993).

Renny Yagosesky, escritor y asesor gerencial, define el liderazgo, como una capacidad y un proceso, una capacidad innata o adquirible de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder. (Yagosesky, 2004)

Un líder resonante es aquel que genera emociones positivas en sus subordinados a través del cultivo de tres factores: conciencia, esperanza, y compasión.

Sin embargo, ningún líder está libre de volverse disonante, es decir, de generar emociones adversas en el personal. Los líderes disonantes son presa del llamado Síndrome de Sacrificio, que consiste en entregar más de lo que se puede. Cuando esto sucede, entran en una espiral de estrés del que es muy difícil salir.

Afortunadamente, siempre es posible redimirse del estrés y volver a ser un líder resonante mediante un proceso de renovación personal. (Boyatzis y Mckee, 2005)

Así Carlos Herrero de las cuevas afirma que un líder potencial es alguien que puede comprometerse con la gente con la que trabaja, a partir de una visión acertada de la situación actual y de las perspectivas futuras. Los objetivos del líder deben ser claros, concisos y fruto de un largo período de modificación ya que están basados en un nivel profesional, en ser eficaces con la máxima eficiencia posible y a nivel personal obtener el máximo grado de autorrealización, promovido por lograr la satisfacción y motivación de todos y cada uno de los miembros de la organización. El liderazgo supone ante todo poder, poder que puede ser ejercido por los empresarios, los accionistas, los técnicos que dirigen la empresa. (Herrero, 2003)

Como lo propone Ronald. A. el liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con los seguidores, el liderazgo debe incluir a otras personas, supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la Conducta de seguidores, también propuso los componentes del liderazgo como:

La capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.



Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.

Capacidad para inspirar.

Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. (Ronald, 1998)

Entre las principales características de un líder eficaz clasifican las siguientes : tener claros los objetivos, ser positivo para cautivar la atención de los demás con sus ideas, tener facilidad de palabra, ser persuasivo, comunicativo, entusiasta, mantener la confianza en sí mismo y proyectarla hacia los demás, ser consciente de sus propias fortalezas y limitaciones. También son capaces de pensar por sí mismos y pueden trabajar independientemente sin supervisión, crean competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un máximo de impacto, son valientes, honestos y dignos de crédito, pero sobretodo comprometidos con un propósito externo a ellos. El verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El sacar lo mejor de los demás, es una característica inherente al liderazgo (Donald, 1994)

Weber y K. Lewin identificaron la clasificación de líderes , según la formalidad en su elección: Liderazgo formal: Preestablecido por la organización, liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

Liderazgo autoritario: El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional del líder al subordinado. (Weber, 1978)

Liderazgo democrático: El líder toma decisiones tras potenciar la discusión de grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir. (Weber, 1978)

Liderazgo dejar hacer o laissez-faire: El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan. Según el tipo de influencia del líder en sus subordinados (Lewin, 1975)

Liderazgo transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo.

Liderazgo transformacional o carismático el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de

ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales. (Weber, 1978)

Algunas definiciones se enfatizan más las variables internas del individuo que ejerce el liderazgo; este es el punto de vista de la teoría de las características del líder. En otras, lo importante, son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones: el enfoque conductual o teoría de los estilos de liderazgo. También, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación: el enfoque situacional.

La teoría de las características del líder se basa en el supuesto, que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (Cartwright y Zander 1971; Gibson 1990). Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (Dessler, 1979).

Ghiselli, quién halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico auto percibido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados (Ghiselli,1963 y Dessler,1979); y Stogdill, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otros. (Stogdill 1948- 1974, Bass 1983).

Un segundo enfoque es el de las teorías conductuales, que proponen los llamados estilos de liderazgo. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el

liderazgo sobre la base de lo que es el líder, la de los estilos de liderazgo lo explica según lo que el líder hace, estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones. Se han identificado dos orientaciones básicas: hacia la tarea y hacia las personas, que definen los estilos de liderazgo.

En este sentido, los autores diferencian entre líderes estructuradores y considerados (Stogdill y Coons 1957; Fleischman y Harris 1962 c.p. Dessler 1979); entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados (Lickert, 1961 c.p., y Dessler 1979); Blake y Mouton (1966 c.p. Gibson, 1990); entre líderes rigurosos y generales (Katz y Kahn 1960, Dessler, 1979); entre líderes autoritarios y democráticos (Lewin, 1940, por Dessler, 1979).

Por último están las teorías situacionales. Este enfoque pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo. Esta teoría es más pragmática, ya que busca dilucidar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada. Aquí se puede encontrar proposiciones tales como la teoría de dependencia (Fieldler, 1951, y Dessler, 1979), la cual propone tres factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. El modelo de liderazgo de Vroom, Yetton y Jago que sugieren que la medida de la eficacia del liderazgo, viene dada por la participación más activa de los subalternos, entre otros la propuesta de Hersey y Blanchard, que distingue cuatro estilos de liderazgo: el que dirige, el que persuade, el que participa y el que delega, siendo cada uno de ellos apropiado en determinadas situaciones. (Hersey y Blanchard 1982, Vroom y Jago 1990, Vroom y Yetton, 1973)

Según Bennis y Naus (1985) pueden apreciar, que a pesar de los muchos estudios y abundantes teorías acerca del liderazgo, pero afirman que no existe un enfoque universalmente aceptado. Ya que existen múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una con sus propios estilos de comprensión, pero cada una sigue siendo una explicación incompleta (Bennis y Nanus 1985, pág.3).

La teoría de las características del líder; entendiendo como líder aquella persona que ocupa una posición de liderazgo. Sorrentino y Field (Sorrentino y Field ,1986) y Singer (Singer, 1989), citados por Kotter (Kotter, 1990), reportan que al contrastar el poder predictivo de los factores situacionales en oposición a los factores internos y motivacionales este último grupo resulta de mayor alcance en términos de la durabilidad temporal de la predicción. Siguiendo esta línea de pensamiento, se pretende indagar en las características del líder, el cual no es, en todos los casos, un líder efectivo (Cartwright y Zander, 1971).

En las investigaciones de rasgos y características, se asume que las disposiciones internas tienen una influencia en el comportamiento del individuo. Esta idea se origina en la teoría de rasgos de la personalidad, cuyos principales exponentes, Allport y Catell, se refieren al rasgo como: posibilidades, disposiciones o tendencias para la acción, relativamente duraderos o permanentes, Esta concepción implica que, en algún sentido, los rasgos son determinantes de la conducta o antecedentes de ella (Allport 1937, 1963, 1966; Catell 1959, 1965, Fierro 1986 Pág. 117).

Así, Catell, Gibb y Lawson, utilizando el cuestionario de los 16 factores de personalidad de Catell (16 PF), reportan que los líderes tendían a obtener puntajes más

elevados en los siguientes rasgos: inteligencia, entusiasmo, control y auto concepto (Catell 1964, Giba 1961, Lawson 1962, Clark y Clark, 1990).

Es importante mencionar que Stogdill (1984) al analizar una recopilación de 163 investigaciones que intentaban identificar las características de los líderes, revela que, entre otros rasgos es posible identificar los siguientes como adecuados descriptores de aquellas personas que ejercen el liderazgo: (Stogdil 1948, 1974, Bass 1983).

Velocidad de decisión

Originalidad.

Adaptabilidad.

Ascendencia.

Responsabilidad.

Seguridad en sí misma.

Sociabilidad.

Gordon, partiendo de la concepción de Catell, elaboró un instrumento psicométrico que mide 7 rasgos de personalidad:

Ascendencia: aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adaptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientemente.

Responsabilidad: las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar.

Sociabilidad: las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales.

Cautela: los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no gusta probar oportunidades o correr riesgos.

Originalidad: las personas que gustan de trabajar en problemas difíciles son intelectualmente curiosas, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gusta pensar nuevas ideas.

Relaciones personales: personas que tienen mucha fe y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas.

Vigor: caracteriza a personas que son vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más que la persona media. (Gordón, 1972 pág.10)

Halpin y Winner afirmaron la dimensión de consideración en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo ya que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones, los líderes logran un clima de distensión y bienestar. (Halpin y Winer, 1952)

La dimensión de iniciativa para la estructura es en donde el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas del mismo. Este líder asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas y a la vez consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido (Robbins, 2003)

Algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes centrados en los empleados y líderes centrados en la producción, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo. Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dimensiones: la consideración y la iniciativa para la estructura. Creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo.

La escuela humanista, la cual ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de Mc Gregor. El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas.

En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores son contentos con las tareas que se les encomienda, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas. (Mc gregor, 1960)

El modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo, fue desarrollado por Fiedler el cual elaboró la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para



identificar los estilos del liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. Estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

a) Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primariamente del éxito en su tarea, es decir, están centrados en la tarea.

b) Las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos, personas con CMA se les considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas espacialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias. (Fiedler, 1967)

Al poseer ciertas cualidades también se tienen determinados comportamientos lo cual no asegura que un líder sea efectivo, pues hay varios subordinados y los contextos son diferentes. Los modelos de contingencia ayudan a tener una mejor visión del entorno para saber que cualidades mejorar. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el administrador, que hace, y la situación en la que toma lugar el liderazgo. Hay tres modelos que son:

El modelo de contingencia de Fiedler, teoría de pista - meta de Robert House, modelo de los líderes sustitutos

Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

Fred Fiedler afirma que un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no propuso las características del liderazgo que un gerente utiliza, orientado a las relaciones: gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados y Orientado a las tareas: asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo. Fiedler propuso tres características situacionales que determinan que tan favorable es una situación para un líder:

Relaciones líder - empleado: Grado en que los subordinados siguen, son honestos y leales con su líder.

Estructura de tareas: Es el grado en que las tareas son claras para que los subordinados las puedan llevar a cabo y de esta manera ellos estén conscientes de las necesidades que hay que cubrir.

Posición de poder: Es la suma del poder legítimo, por recompensa y coercitivo que tiene un líder por la jerarquía que tienen dentro del organigrama.

Se pueden combinar relación líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas. Los estilos de liderazgo son características que los gerentes no pueden cambiar y los gerentes serán más efectivos cuando se colocan en situaciones que se adopten más a su estilo y las situaciones pueden cambiar para adaptarse al gerente. (Fiedler, 1974).

La teoría de pista- meta de Robert House propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

Identificando claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo, recompensando por su alto desempeño, por el logro de metas con los beneficios que el desea y por ultimo aclarando los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

Esta ha sido propuesta en la década de los 70 y sostiene que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrasta con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante, esta teoría propuso que los líderes deben tener estos cuatro comportamientos para motivar a los empleados:

Comportamientos directivos la cual incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.

Comportamientos de soporte tiene en cuenta a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tener presente las inquietudes.

Comportamientos participativos lo que deja que los subordinados opinen y tomen decisiones.

Comportamientos orientados al desempeño ya que motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo. (House, 1981)

En el modelo de los lideres sustitutos en donde las características de los subordinados, de la situación o el contexto tienen más influencia que el líder y hacen que el liderazgo sea innecesario, este modelo de contingencia lo sustituye, por lo tanto un líder es efectivo cuando sigue cuidadosamente los pasos en una situación en un contexto específico.

Evans y Robert afirmaron que los factores contingentes son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro; actualmente estas variables afectan las percepciones de las expectativas o de camino-objetivo. Este modelo presenta dos grupos de variables contingentes:

Las características del empleado y los factores ambientales.

También propusieron las cinco características más importantes del empleado: la localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia, la necesidad de claridad. Mientras los tres factores ambientales son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad, el grupo de trabajo. Donde afirmaban que los factores eran capaces de entorpecer o motivar al personal.

Dirigieron sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingentes ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo. Las características del empleado de necesidad de logro, de experiencia y la necesidad de claridad afectaron las preferencias de los empleados respecto al liderazgo. (Evans y House, 1974)

Así mismo el modelo desarrollado por Vroom Yetton los cuales estudiaron la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones. (Yetton, 1973).

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, afirma que las teorías sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto, teorías como la red del liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler, suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico; es decir, estos modelos parten de la

hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera. En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados.

Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación se denomina diada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el “modelo de enlace vertical de diadas del liderazgo” (EVD). La formación de diadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y el cual resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

Este modelo impone la importancia que reviste la formación de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro; en condiciones ideales, de esta manera se lograría la satisfacción en el trabajo tanto como en el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en las empresas. (Graen, 1980)

En los últimos años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a las que se hace referencia como liderazgo carismático, heroico, transformacional o visionario. Estas son, competitivas e interrelacionadas entre si y han creado un cierto grado de confusión entre los investigadores. Afortunadamente, Robert House y Boas Shamir nos han ofrecido una teoría práctica e integrada a la que se conoce como liderazgo carismático.

El liderazgo carismático profundiza en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación, también da lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que realice los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones logran también la transformación trabajando Sobre los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.(Graen, 1984)

El líder carismático influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo:

Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y para la consecución de objetivos.

Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones y con los intereses colectivos de todos los empleados.

La autoestima y auto eficacia del seguidor se ven realizadas por la conducta del líder carismático.

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral. Por otro lado aumenta también las expectativas de esfuerzo de rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y auto eficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan. Los líderes carismáticos aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, que da a su vez a los seguidores un sentido de crecimiento y desarrollo, que representa contribuciones importantes al concepto positivo de cada persona.

Este liderazgo es más probable que sea efectivo cuando la situación ofrece oportunidades para una participación moral. Cuando los objetivos de rendimiento no pueden establecerse y medirse con facilidad, también cuando las recompensas extrínsecas no pueden vincularse claramente con el rendimiento individual cuando existen pocas señales situacionales o restricciones que guíen la conducta y por último se requiere esfuerzo, conducta, sacrificios y rendimiento excepcionales tanto de los líderes como de sus seguidores. (House, 1981)

Muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional, el liderazgo transaccional el cual centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados, donde se

considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados y también los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

El líder cambia a sus subordinados en tres formas haciéndolos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas, también que sean conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro y por ultimo motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal

El Liderazgo consta de tres categorías de teorías:

1. De rasgo
2. De comportamiento
3. De situación

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la teoría del gran hombre, de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que diferenciaban a los líderes de los seguidores, y a los líderes con éxito de los líderes fracasados. La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero



controversial al liderazgo por investigadores y practicantes. Esto lo que hace parte de la teoría de los rasgos. (Gandhi, 1976)

En la teoría del comportamiento la investigación continuó y se enfocó a los patrones del comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un estilo mejor para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

Blake y Mouton afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo. (Blake y Mouton, 1958)

Las teorías situacionales en donde los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales, numerosos especialistas del comportamiento refutan muchos de los principios propuestos por Lewin y sus colaboradores del grupo del estado de Ohio, de Likert insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La

situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderato más efectivo bajo circunstancias variables. A continuación algunas de las teorías situacionales más populares que intentan satisfacer este objetivo. (Likert y Lewin, 1979)

En la teoría de la trayectoria-objetivo del liderazgo Robert House y Terence (1978) Mitchell propusieron que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño. En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:

1. Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.
2. Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.
3. Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo.

4. Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.
5. Reducir las barreras frustrantes.
6. Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

Dos variables contingentes con las cuales los líderes deben contender son:

Las características personales de los subordinados, y las presiones del entorno a las cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales. En consecuencia, la función de los líderes consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en perspectiva. Esta teoría proporciona información útil para entender fenómeno del liderazgo administrativo. (House y Trence, 1978).

Teoría de la decisión el liderazgo donde Victor Vroom y Phillip Yetton han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones. Identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

Autócrata I. donde el líder debe solucionar todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.

Autócrata II. El líder debe obtener de sus subordinados la información necesaria para luego tomar la decisión personalmente sin involucrar a éstos, en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.

Consultiva I. sugiere al líder compartir la información relativa al problema con los empleados en forma individual, también solicitar y obtener sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considerar cuidadosamente esos insumos para tomar personalmente la decisión.

Consultiva II. Recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, para así obtener ideas y sugerencias del grupo, y después personalmente tomar la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

De grupo II. Sugiere al líder compartir los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo. (Vroom y Yetton, 1975)

El modelo Vroom-Yetton sugiere que deben contestarse seis preguntas para determinar el estilo de liderazgo más apropiado para cualquier decisión administrativa como ¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?, ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?, ¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema? También ¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para

la ejecución efectiva de la decisión?, ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?, ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales como se representan en este problema? (Vroom y Yetton, 1975)

Kopper afirma que los negocios evalúan dos características importantes en los ejecutivos con la intención de verificar la capacidad de dirección que estos posean, por un lado la aptitud y por otro la actitud.

La clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada, y, otra menos evidente, el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal que tiene gran influencia, pero de una manera libre, y de forma carismática

El liderazgo por tanto se divide en liderazgo individual, liderazgo ejecutivo, y liderazgo institucional, el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, se habla de líderes formales, el cual debe tener ciertas capacidades como habilidad de comunicación, capacidad organizativa, y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada. (Kopper, 1976)

Para concluir la información del anterior trabajo se puede concluir que coaching en el liderazgo es un proceso de desarrollo personal destinado a mejorar el logro de los objetivos profesionales del líder en el contexto de los valores y las metas de la organización, el enfoque del coaching se centra en el individuo, su creación eficaz beneficiará tanto al individuo como a la organización en conjunto. Los beneficios esperados

van desde la retención de los mayores talentos, mejora de la productividad, desarrollo del desempeño de aquellos empleados con un alto potencial, hasta el aumento de la satisfacción y logro de objetivos de la organización.

Las personas ideales para el coaching, en el liderazgo, son las personas que han demostrado logros superiores, han inspirado a otros en este sentido y representan las competencias y valores básicos de la organización, la cual debe invertir en la maximización de su potencial ya que las personas con talento potencial no pueden desarrollarlo en el vacío, los líderes siempre forman parte y están influenciados por una cultura organizacional.

Las organizaciones eficaces utilizan el desarrollo del liderazgo tanto en planes de sucesión como en fortalecimiento interno. Así, el coaching en el liderazgo ayuda a las organizaciones a optimizar sus recursos, a asegurarse de disponer del número de empleados y el tipo de talento adecuado en la posición justa, a cultivar las fortalezas inherentes a la organización y corregir las debilidades.

En cuanto al entrenador externo o coach, es decir, la persona que va a llevar al líder hacia los resultados deseados, a no tener un plan personal a seguir ya que el entrenador debe gestionar el delicado balance entre los resultados necesarios y efectivos para la compañía y los resultados deseados por el líder y el entrenador debe buscar una relación de socio, colega o aliado con el líder nunca de superioridad. (Zeus, 2002)

El coaching ejecutivo ha recibido un interés creciente debido a que los puestos de trabajo son más complejos, los retos del liderazgo son más complejos, ya que se necesita feedback, y pocas veces se recibe, por otro lado las organizaciones son menos jerárquicas,

por lo que las cuestiones relativas a las personas ganan en importancia, en periodos de cambios rápidos, el liderazgo pasa a ser vital, la cultura de las compañías fomenta progresivamente el que los directivos reciban ayuda externa, es una excelente inversión así lo afirma (Skiffngton, 2002).

El motivo el cual atrae a la mayoría de las organizaciones, es el coaching en el liderazgo ya que es una buena inversión de tiempo y recursos, sencillamente porque, si se hace bien, funciona, y cuando funciona, eleva el rendimiento tanto del individuo como de la organización, con su correspondiente reflejo en la cuenta de resultados.(Zeus y Skiffngton, 2000)

Un coaching y profesional eficaz realza el rendimiento del liderazgo y, en último término, los beneficios. Por varios motivos: (Bellinger, 1987)

Una relación de confianza entre entrenador y líder lleva al cambio y al crecimiento. La clarificación de objetivos y el enfoque de la actuación llevan a resultados mejores.

El coaching es contextual, por estar ligado a asuntos y objetivos de la vida real de la organización. El coaching es una intervención sistemática que produce sinergias.

El coaching se centra en el uso de nuevas capacidades y de comportamientos más eficaces, dentro de un entorno seguro que fomenta el cambio a mejorar

El desarrollo ejecutivo tiene lugar mediante la práctica y la introspección, aplicada a situaciones reales que reflejan las condiciones de trabajo.

El coaching ayuda a desarrollar la inteligencia emocional de los líderes. La cual difiere de las habilidades técnicas y analíticas convencionales, y se desarrolla en contextos específicos ayudados por el feedback.

El coaching tiene un reflejo en la cuenta de resultados ya que los líderes cuyo trabajo es satisfactorio son más eficaces, lo que sin duda influye en su productividad. (Bellinger, 1987)

Marshall Goldsmith informa que el objetivo del coaching es incrementar la eficacia del talento de la organización a través de una guía y un aprendizaje interactivo, si tiene éxito, el coaching en el liderazgo asegura un mayor rendimiento de la organización en su conjunto. El proceso más habitual de coaching se sintetiza en siete fases:

1. Identificación y “enrolamiento” de la persona a la que se va a entrenar para mejorar su liderazgo, pues será el cliente individual del coach.

2. Creación de una relación de confianza entre el líder y el entrenador, comprendiendo sus roles respectivos y sus objetivos comunes.

3. Descubrimiento de los hechos y feedback: selección de las técnicas y ejercicios a utilizar en el proceso. El entrenador puede hacer de “sombra” en el trabajo diario del líder, para descubrir sus áreas de mejora.

4. Elaboración de un plan de desarrollo entre el líder y el entrenador, que sirva de guía para el proceso. Identificación de las fortalezas y debilidades.



5. Coaching efectivo: el entrenador hace de mentor del líder, examina sus cambios de comportamiento, aporta feedback constructivo y mide su progreso.

6. Cierre y evaluación del proceso, una vez que ha producido resultados. Comparación conjunta con los objetivos marcados, y desarrollo de objetivos posteriores a largo plazo. En caso de no obtener los resultados esperados, elaboración de un nuevo plan de desarrollo del proceso.

7. Planificación de pasos siguientes entre el entrenador y los responsables de la organización, que deben comprometerse a apoyar los objetivos posteriores acordados con el líder en todo el proceso. (Marshall y Goldsmith, 2003)

Existen múltiples situaciones en una organización en las cuales resulta importante acudir al coaching en el liderazgo. En la contratación de un nuevo directivo, puede ayudar a que se alinee rápidamente con la organización. También puede servir para que los mandos intermedios comprendan cómo se construyen las relaciones con un nuevo jefe. Si se decide promocionar a un directivo a una nueva línea de negocio, el coaching puede asegurar una transición fruida. (Lyons, 2003)

El coaching en el liderazgo sirve para preparar adecuadamente a sucesores, de forma que entienda su función en el contexto de la cultura empresarial existente o, cuando un jefe técnicamente valioso es demasiado exigente y cosecha una tasa de rotación en sus subordinados no deseada, el coaching puede llegar a recobrarlo como un líder válido en el plano de la inteligencia emocional (Waner, 2001)

Emma Secadas, afirma que antes de lanzarse a un proceso de coaching en el liderazgo, los responsables de las organizaciones pueden preguntarse una serie de cuestiones:

El coaching en el liderazgo funciona en varios niveles de aprendizaje. El primer logro será la mejora de las habilidades y prácticas del líder. Sus paradigmas, esquemas de pensamiento y finalmente, su perspectiva se ampliarán. El líder tendrá una sensación gratificante de cambio, de transformación positiva de sus puntos de vista. (Zeus y Suzanne, 2002)

El proceso de coaching está diseñado para sacar lo mejor de los profesionales, con el enfoque puesto en los resultados organizativos. Si se realiza adecuadamente, los beneficios para la organización incluyen mejores resultados, mayor implicación de los empleados, progreso en los indicadores económicos, etc. El coaching produce valor añadido duradero tanto para los individuos como para las organizaciones, al tiempo que refuerza el clima para el éxito continuo. (Payeras, 1972)

En general y para finalizar este trabajo me parece importante destacar la importancia coaching en el liderazgo para las empresas hoy en día ya que las personas en cargos altos deben funcionar no como jefes si no como coaches para esperar el mejor rendimiento de sus empleados y que estos a la vez se sientan a gusto, además no solo a nivel organizacional, si no en todos ámbito y así las personas por si solas descubran sus debilidades, sus errores y quieran cambiarlo por si mismas.

## CONCLUSIONES

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características descritas anteriormente en este trabajo muestran que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de años pasados, cuyo interés se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. Un líder entrenado a ser coach

A los líderes de hoy en día se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas, debe estar preparado a dominar funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia lo referente de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder pro activo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

El Coaching aporta valor a las organizaciones porque mejora el rendimiento de los colaboradores, desarrolla el potencial de las personas, mejora las relaciones mando colaborador, desarrolla el liderazgo, operativiza el empowerment, mejora la motivación produce una mejora de la implicación y refuerza la autoestima. Para finalizar cabe informar que son tan grandes los beneficios que proporciona el coaching que son cada vez más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo.

## Referencias.

Adair, J. (1990). *Líderes, No Jefes*. Colombia. Legis.

Ángel, A. (1998). *Los Líderes No Piden Permiso*. El Nacional

Bennis, W. & Nanus, B. (1995). *Líderes: Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz*. Colombia. Norma

Beth, M. (2001). *Treinando Executivos*. Sao Pablo. Future.

Blanchard, K. & Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1990). *El Líder Ejecutivo al Minuto*. Barcelona. Griljalbo

Cardona, A. & García, L. (2005). *Como Desarrollar las Competencias del Liderazgo*

Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw Hill.

Círculo de lectores. (1984). *Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo*. Barcelona. Plaza & Janés

Cruz, T. (2001). *Cultura Organizacional en Consultoría General y Cambio Organizacional, una Contribución de Perfeccionamiento Empresarial*. La Habana. Feliz Valeria

Davis, K. & Newstrom, J. (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo,*

*Comportamiento Organizacional*. México. McGraw Hill.

Diccionario de la lengua española. (1984). Madrid.

Dilts, R. & DeLozier, J. (2002). *Modeling and Coaching*. *Dynamic Learning Publications*. New York: McGraw-Hill Higher Education.

Dilts, R. (2004). *Coaching: Herramientas Para el Cambio*. Barcelona. Urano

Dryden, W. (2002). *Coaching Para Vivir*. Buenos Aires. Paidós

- Dubs de Moya, R. (1999). *La Formación del Docente – Líder Transformacional*. Revista Investigación y Postgrado. Issue 2, p382-385. Obtenido en Marzo 11 de 2007. Ebsco
- Echeverría, R. & Pizarro, A. (2000). *El Carácter del Coaching Ontológico*
- Ferry, G. & Franklin, S. (1998). *Principios de Administración*. México. Continental
- Freeman, E. (1995). *Administración*. México. Prentice Hall
- Goldsmith, M. & Lyons, L. (2000). *Coaching for Leadership: How the Words Greatest Coaches Help Leaders Learn*. United States of America
- Goldsmith, M. & Lyons, L. (2000). *Coaching: La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*. Madrid- España. Diaz de Santos
- Goldsmith, M. & Greenberg, S. (2003). *Global Leadership, The Next Generation*. United States of America. Prentice hall
- Harold, K. & Heinz, W. (1998). *Administración : Una perspectiva Global*. Mc Graw Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Prentice hall.
- Hifetz, R. & Linsky, M. (2003). *Liderazgo Sin Límites*. Buenos Aires. Paidós
- House, Robert J. (1971). *A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness Administrative Science Quarterly*. NY. Mc. Graw Hill.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York. Mc. Graw Hill.
- Aenbach, J. (1998). *Equipos Para Alta Gerencia: Como Maximizar la Capacidad de Liderazgo Tanto de los Equipos Como de los Individuos*. Italia

Kegan, R. & Laskow, L. (2001). *The Real Reason People Won't Change*. Harvard Business Review

Kilburg, R. (1996). *Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature*

Koontz, J. (1998). *Fundamentos de la Administración*. Printice Hall

Kotter, T. (1999). *El Factor Liderazgo*. Printice Hall

Kotter, J. (1990). *El Factor Liderazgo*. Madrid. Díaz de Santos S.A.

Larriera, E. (2004): *El Coaching Mayeutico*. Buenos Aires. Paidos

Manz, C. & Sims, H. (1993). *Súper liderazgo: Cómo Enseñar a Otros a Auto Liderarse en la Empresa*. Barcelona. Paidos.

Millar, E.(1995). *The Old Model of Staff Development Survives in a World Where Everything Else Has Changed*. The Harvard Education Letter

Millward, B. (2001). *European Journal of work and Organizational Psychology*. Elite Techniques Ltda.

Mintzberg, J. & kotter, P. & Zaleznik A.& Badaracco, J. (2004). *Liderazgo*. Buenos Aires.

O` Connor, J. & Lages, A. (2005). *Coaching Con Pnl, Guía Practica para Obtener lo Mejor de Ti Mismo y de los Demás, Programación Neurolinguistica*. Barcelona.Urano

Perry, Z. & Skiffington, S. (2000). *Coaching en el Trabajo*. España Madrid. Mac Graw Hill Interametrana

Revista Rhombus ISSN, 1659-1623 vol 2, especial No 2 marzo 2006

- Rodriguez, M. (2005). *Liderança Classe Mundial*. Rio de Janeiro. Campus
- Harvard business review
- Sherman, S. & Freas, A. (2004). *Wild West of Executive Coaching*. Harvard Business Review, Volumen 82, Número 11
- Salazar, G. (2000). *Coaching en Acción*. México D.F. Mac Graw Hill Interamericana
- Sallenave, J. (1996). *La Gerencia Integral – No le Temas a la Competencia, Témale a la Incompetencia*.
- Selman, J. & Evered, R. (1993). *Coaching y el Arte del Management*
- Stephen, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mexico. Pearson Printice Hall
- Tierney, R. & Readence, J. & Dishner, E. (1995). *Reading Strategies and Practices: A.U.S. Department of Labor. (2002.) Future Work: Trends and Challenges for Work in the 21st Century. Occupational Outlook Quarterly*
- Vargas, J. (2002). *Liderazgo un Enfoque Moderno*. Varmel
- Vacca, R. & Vacca, J. (2002). *Content Area Reading: Literacy and Learning across the Curriculum*. Boston. Alyn and Bacon
- Vicere, A. & Govindarajan, V. & Goldsmith, M. (2003). *The Many Facets of Leadership*. United States of America. Printice Hall
- Vogt, M. & Shearer, B. (2003.). *Reading Specialists in the Real World: A Sociocultural View*. Boston. Pearson Education, Inc

WestEd. (2003). *Reading Success Network*. Retrieved September 5, tomado de <http://www.wested.org/cs/wew/view/pj/303>

White, C. & Sturtevant, E. & Dunlap, K.(2003.). *Preservice and Beginning Teachers Perceptions of the Influence of High Stakes Tests on Their Literacy-Related Instructional Beliefs and Decisions*. *Reading Research and Instruction* 42(2), 39–62.

Withmore, J. & Brealey, N. (1998). *Coaching for Performance*. New York

Wolf, L. (2005). *Coaching El Arte de Soplar Brasas*. Buenos Aires. Gran Aldea.

[Http:// www.degerencia .com/articulos/las\\_ventajas\\_del\\_coaching](Http://www.degerencia.com/articulos/las_ventajas_del_coaching)

<Http://www.holistica2000.com.ar/agen10htm.consulta:25/07/03>

<Http://www.conorg.com/pa/liderazgo.htm> Liderazgo.

<Http://www.members.tripod.es/cesjaimes> Liderazgo.

<Http://www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm> Responsabilidad.

<Http://www.1to1coachingschool.com>

[Http:// www. portaldelcoaching.com](Http://www.portaldelcoaching.com)

[http://www.degerencia .com/articulo/coaching\\_en\\_la\\_gestion\\_del\\_capital\\_humano](http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano)

<Http://www.degerencia.com/articulo.php?artid=917>

<Http://www.cehlider.org> Centro Humano de Liderazgo

<http://www.coachingcorporation.com>

<http://www.coachinghallinternational.com>

<http://www.congresonacionalcoaching.com>

<http://www.escueladepnl.com>

<http://www.portaldelcoaching.com>

<http://www.pwc.com>



<http://www.taishiconsulting.com>

<Http://www.theinstituteofcoaching.com>

<Http://www.leadership-tools.com>

<Http://www.Coachingempresarial.com>

<http://www.coachingcorporation.com>

<Http://www.gestiopolis.com>

La forma general para cada una de ellas es como sigue:

*Publicaciones periódicas:*

Autor, A. A., Autor, B. B., & Autor, C. C. (2002). Título del artículo. *Título de la publicación periódica*, xx, xxx-xxx.

*Publicaciones no periódicas:*

Autor, A. A. (2002). *Título del trabajo*. Localización: Editorial.

*Parte de una publicación no periódica (p.e. el capítulo de un libro)*

Autor, A. A., & Autor, B. B. (2002). Título del capítulo. En A. Editor, B. Editor, & C. Editor (Eds.), *Título del libro* (pp. xxx-xxx). Localización: Editorial.

La referencia completa queda así:

Spetch, M. L., & Wilkie, D. M. (1983). Subjective shortening: A model of pigeons' memory for event duration. *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes*, 9, 14-30.

A continuación aparece una serie de ejemplos ilustrativos para citar publicaciones periódicas.

*Un solo autor:*

Triandis, H.C. (1981). Influencias culturales en el comportamiento social. *Revista Interamericana de Psicología*, 15, 1-28.

*Artículo en prensa (aceptado para ser publicado):*

Gómez, R. & Fajardo, C. (en prensa). Dolor abdominal recurrente. *Monografías psicológicas*.

*Artículo de revista no científica:*

Gardner, H. (1981, Diciembre). Do babies sing a universal song? *Psychology Today*, pp. 70-76.

*Artículo de periódico, sin autor*