

TEMA: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El liderazgo es función del grupo, cualquiera sea su naturaleza. Podemos encontrar líderes en la familia, en un grupo de niños, en una pareja, en un grupo de amigos, en los negocios, en los gobiernos, en una ONG, en todo tipo de organizaciones. Es el factor más importante y determinante en el éxito de un grupo. Aquí centraremos el liderazgo en la dirección empresarial.

Existen varias teorías de liderazgo, cada una con su posición filosófica, psicológica, sociológica, de dirección; cada cual con su corriente, sus definiciones, sus explicaciones, sus funciones y sus características. El estudio del liderazgo atraviesa por diferentes factores como: las características de personalidad, la motivación, los grupos, las situaciones, las circunstancias o contingencias, tecnología, expectativas, objetivos, meta, satisfacción, transformación, inteligencia emocional, trascendencia. Cada teoría se distingue por sus conceptos, principios y las funciones.

1- CONCEPTO DE LIDERAZGO

P. Crosby (1996): *"Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder"*.

J. Stoner (1989): *"el liderazgo administrativo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo"*.

I. Chiavenato, (1993): *"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"*.

Según H. Koontz (1987): *"El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo"*.

"El liderazgo es la influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren conscientemente y motivados, en el logro de los objetivos organizacionales y consecuentemente de las metas."

2- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

La importancia del liderazgo organizacional se evidencia en tres dimensiones: en la organización, en los miembros y el entorno.

- El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida.

- Mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia.
- Cuando el liderazgo es congruente con la organización, el desempeño, la efectividad, eficiencia y satisfacción son mayores.
- Ayuda a las organizaciones formales en el cumplimiento de las funciones y tareas.
- El liderazgo aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza, sinceridad.
- Mantiene el clima organizacional agradable.
- Mantiene una adecuada motivación, participación y entrega, involucrando, implicando e integrando a los seguidores en la consecución de las metas.
- La comunicación fluye con sinceridad, la información es más fidedigna.
- Contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a que la gente se sienta mejor y con más ganas de hacer.
- Ayuda a incentivar una cultura de cambio.
- Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

3- ESTILOS DE LIDERAZGO

INGENIERIA EN INFORMÁTICA

Dirigir antes era un sinónimo de mandar, liderar es otra cosa. El líder tiene que velar por su organización, tiene que crear, desarrollar, organizar, aprender, entrenar, instruir, formar, consultar, descubrir, controlar, indicar, fijar objetivos y mostrar los resultados del desempeño.

El líder tiene que velar por la satisfacción en el trabajo, motivar, estimular, animar, sancionar, exigir, recompensar, castigar, felicitar, promover, ayudar, aconsejar, acoger, agradecer, delegar o no delegar, aprobar, cambiar, renovar, favorecer la participación, ubicar a cada cual según las competencias, dar responsabilidades, tiene que demostrar progresos realizados, trabajar por sí mismo, reconocer el valor de las ideas ajenas, asumir riesgos, cultivar el contacto con los miembros, esforzarse por ser un ejemplo.

Veamos algunas definiciones que son conceptos que reflejan la relación complementaria entre la dirección y el liderazgo: influencia, función, carisma, empatía, poder y autoridad.

La **influencia** es cualquier comportamiento que provoca un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo. Guiar, dirigir, conducir son modos de influencia.

La **función** es la que proporciona una base de poder. La planificación, la organización, el mando, la regulación son funciones y constituyen una base para los miembros de esas organizaciones.

La **delegación** es el acto de transferir autoridad formal a un subordinado para el cumplimiento de actividades específicas. Es uno de los aspectos que incide en el estilo de liderazgo.

El **carisma** expresa los dones y talentos de cada persona para el desempeño de sus funciones.

La **empatía** es la proyección afectiva de una persona en otra y es definida como la capacidad para colocarse en la posición del otro experimentando sus emociones, sentimientos y valores.

El **poder** es la capacidad de ejercer influencia, es decir, la habilidad de cambiar las actitudes y conductas de individuos o grupos.

Fuentes y bases de poder

Hay tres importantes fuentes de poder en las organizaciones: interpersonal, estructural y cultural.

Las fuentes interpersonales dependen de la personalidad del directivo y de poder ser utilizadas.

- El poder personal también llamado poder de la palabra y poder carismático, surge en cada líder en forma particular. Es la habilidad que poseen los líderes de atraer seguidores mediante la fuerza de su personalidad.

- El poder emocional es la influencia a través del equilibrio de las emociones.

- El poder de la expertez se da en tres formas:

- expertez por la experiencia.

- expertez basada en el conocimiento.

- expertez basada en una capacidad.

- El poder de las características físicas: altura, belleza, fuerza, resistencia.

- El poder del intelecto se trata de una característica personal. No se trata de inteligencia sino de la capacidad para diagnosticar y resolver problemas, de proporcionar soluciones estructuradas a las situaciones de incertidumbre. Competencia: capacidad y habilidad.

- El poder del carisma, que es una combinación única de personalidad y comportamiento.

- El poder de las cualidades interpersonales: simpatía, identificación, empatía, sensibilidad, sexto sentido, cualidades sociales, capacidad de escuchar y de observación.

- El poder del ejemplo se basa en las características personales del líder.

- El poder de persuasión es la capacidad de ejercer una influencia.

Las fuentes de poder estructural surgen de la división del trabajo que a su vez crea jerarquías, unidades, divisiones y sistemas.

- El poder legítimo que corresponde al término autoridad existe cuando los subordinados reconocen que el superior tiene poder para ejercer influencia; dentro de ciertos límites, también está implícito que la persona tiene que aceptar ese poder.

- El poder de información, que es el suministro y/o el ocultamiento de la información, proporciona una base de poder extremadamente poderosa. Se basa en la posesión por parte del líder de determinadas informaciones necesarias para alcanzar el objetivo.

- El poder especializado, que se basa en la posesión, por parte del líder, de competencias, capacidades, conocimientos y habilidades específicas.

- El poder político surge del apoyo que le da el grupo, de la habilidad del líder para trabajar con la gente y los sistemas sociales, para ganar su lealtad y apoyo.

- El poder de recompensa se basa en la capacidad del líder de conferir premios o sanciones. Los directivos influyen en el comportamiento de los miembros de su equipo mediante la recompensa extrínseca (sueldos, ascenso por méritos, gratificaciones) y recompensas intrínsecas (elogios, más poder, promoción, más autonomía, reconocimiento en público).

- El poder coercitivo es la coacción física, que está prohibida en la mayoría de las organizaciones, aunque se da. La coacción psicológica es más sutil; las organizaciones modernas están llenas de empleos legítimos con coacción psicológica, tales como lanzar indirectas al que tiene menos poder de que puede perder la promoción, que no se le subirá el sueldo; se basa en la facultad del influyente para castigar al influido por no cumplir los requisitos.

- El poder referente se basa en el deseo de la persona influida de identificarse con la influyente e imitarla; la utilización del poder de los otros se basa en la administración del otro, la gente desea emular a sus líderes y están dispuestos a ser controlados en el proceso. Las formas más sutiles de poder referente se dan cuando un individuo pide a otros que cumplan una tarea porque lo ha pedido el delegado tal o el ministro.

“Las fuentes de poder cultural surgen de los valores y creencias de la organización y de los supuestos subyacentes a estos valores. La más poderosa es la que concuerda los objetivos de los individuos con los del grupo, las conexiones, los amigos y conocidos poderosos y/o famosos, familia en situación prominente o famosa, fondos de riqueza, fondos privados, independencia financiera y rendimiento superior al desempeño de los demás.”

“El poder es la capacidad de ejercer influencia, es decir, la habilidad de cambiar las actitudes y conductas de individuos o grupos. Hay tres importantes fuentes de poder en las organizaciones: interpersonal, estructural y cultural. Las fuentes interpersonales dependen de la personalidad del directivo y de poder ser utilizada, y son: el poder personal, emocional, la expertez, las características físicas, intelecto, el carisma, las cualidades interpersonales del ejemplo, y el de persuasión.”

La autoridad

La autoridad es el reconocimiento de poder legítimo. Es la característica que tienen los miembros de la organización de poseer posición de jerarquía, del papel o función. Es la legitimación de poder dar recompensas y sanciones.

La autoridad es el derecho que algunas personas de la organización tienen de tomar decisiones, de dar órdenes y de hacer que éstas se cumplan. Es el derecho a controlar presupuesto, finanzas, información, las personas, la tecnología, el equipo, los materiales de las organizaciones.

Los especialistas las dividen en:

La *autoridad formal* es el poder establecido bajo el entendimiento general de que individuos o grupos específicos tienen el derecho de ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición dentro de la organización. También se le llama poder legítimo.

Las perspectivas de la autoridad formal, J. Stonner (1989) las divide en:

- La perspectiva clásica que supone que la autoridad se origina en un nivel muy alto de la sociedad y que luego se transmite legítimamente de un nivel a otro.
- La perspectiva de aceptación que atribuye la autoridad al que recibe la influencia no al que la ejerce. El punto radica en que es el receptor quien decide obedecer o no.

La *autoridad moral*: No existe el nombramiento, parte de un reconocimiento espontáneo por parte de los seguidores del líder y esto hace que lo sigan, basándose en sus valores.

Autoridad, mando y poder

P. Drucker (1992) plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento. A través de los años el poder siempre ha venido manifestándose en la religión, la política, la economía, y hoy es el conocimiento, pero de cualquier forma, siempre es el poder.

El liderazgo tiene un carácter complejo, que se caracteriza por el ejercicio de la autoridad y el poder. El poder es primario, pero la autoridad y el mando son mucho más complejos, es convencimiento; aunque tenga poder, el líder no tiene siempre autoridad.

El mando no significa que otro haga, o el ejercer en acto de obligar, reducir a la gente a la obediencia, sino en lograr que el otro sea capaz de hacer por sí mismo.

La autoridad es garantía de la estabilidad del grupo y de todas las organizaciones. El objetivo de la organización, como sistema que se adapta continuamente a un entorno cambiante (estabilidad-cambio), es movilizar el poder de todos los miembros con miras a una renovación continua y a una mayor eficacia de la autoridad.

La característica más importante de un verdadero líder es que, siendo alguien con una autoridad formal, logre también una autoridad moral, y para lograrse se requieren formas no autoritarias de ejercer el poder y el mando. Los cargos no se regalan o se heredan, la autoridad debe ganarse.

El poder es propio y exclusivo del individuo cuando éste ejerce su competencia personal pero la autoridad puede delegarse.

Dentro de una organización y en el estilo de liderazgo, la autoridad y el poder cobran dimensiones tanto políticas como económicas, psíquicas, y sociales.

3.1. Estilos de liderazgo

El estilo de dirección puede determinar el clima de la organización y la cultura empresarial que van a influir en la consecución de los objetivos.

El estilo de dirección es la forma personal que imprime el directivo a su trabajo y que marca su manera de guiar a los subordinados y de conducirlos al cumplimiento de los objetivos.

El estilo se manifiesta como una relación social entre el sujeto de dirección y el grupo al cual está subordinado. En el marco de esta relación es donde se ponen de relieve los rasgos esenciales de un determinado estilo de dirección.

INGENIERIA EN INFORMÁTICA

Algunas diferencias, entre el jefe y líder:

JEFE	LÍDER
Ordena a sus hombres.	Los guía, los dirige.
Ejerce autoridad.	Obtiene la buena voluntad.
Inspira temor.	Inspira entusiasmo.
Dice yo.	Dice nosotros.
Señala las tareas.	Actúa y da ejemplo de cómo hacerla.
Señala las faltas.	Enseña como enmendarlas.
Dice lleguen a tiempo.	Llega con anticipación.
Sabe como se hace.	Muestra cómo se hace.
Dicen vayan.	Dice vamos.
Obliga al trabajo.	Hace del trabajo una tarea grata.

J. Stonner (1989) plantea que el estilo de liderazgo son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

“Un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización.”

3.1.1 Tipos de estilos de liderazgo clásicos

Los estilos de liderazgo están dados principalmente por la participación que tengan los subordinados en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades. Muchos autores se basan fundamentalmente en tres estilos clásicos que son:

Liderazgo autocrático

La autocracia es el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia "orden y mando" hacia los métodos directos.

Este tipo de liderazgo tiene su historia, no es igual cuando F. Taylor empezó con su organización científica del trabajo, que cuando hoy los directivos usan estilo de liderazgo autoritario, hay diferencias de espiral en el tiempo.

El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir, de manera unilateral y se llevan a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas.

Este estilo se basa en amenazas y castigos, por lo que a los subordinados les desagrada, por llegar a crear temor; este estilo no es el mejor aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad.

- **Fortalezas:**

- Cuando el trabajo del cargo requiere claridad y precisión.
- Cuando es valorado por sus competencias.
- Permite decisiones rápidas.
- Reclutamiento del personal menos calificado.
- Ofrece seguridad.
- Gratificante para el líder.

- **Debilidades:**

- A los empleados les desagrada por llegar a crear temor.
- Cuando no desarrolla el potencial de sus subordinados.
- Cuando no es competente.

Liderazgo democrático

En el estilo democrático el líder comparte las funciones con los miembros estimulando la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento, conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones, al no ser impuestas; mayor satisfacción al trabajo, los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento, posibilita mayor aporte de ideas e innovaciones por parte de los trabajadores y no exige nada más que por los resultados.

El líder subordina sus decisiones, a los criterios de la mayoría del grupo en la decisión, tiene desventajas porque se desgasta tratando de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse a actuar.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones, El líder democrático tiene la obligación de no abusar de su posición imponiendo su punto de vista, impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus miembros.

El líder democrático se caracteriza principalmente por descentralizar la autoridad, las soluciones surgen de las consultas y participación de los seguidores, el líder y el grupo.

El liderazgo democrático ha evolucionado desde Elton Mayo y F. Roethlisberger, desde los experimentos *Hawthorne* hasta la participación que se quiere lograr hoy en día.

- **Fortalezas:**

- Cuando el trabajo es coordinado y en equipo.
- Da una sensación de participación a todos los miembros.

- Conoce las aptitudes de todos los miembros y puede por tanto hacer uso de los esfuerzos del grupo para resolver problemas.
- Consigue resultados integrando las competencias, capacidades, habilidades y conocimientos de cada miembro en forma tal que sus puntos de vista fuertes se complimenten y los débiles se reduzcan al mínimo; evita la formación de subgrupos (piñas).
- Evita que se produzcan situaciones que deban solucionarse mediante una votación.
- **Debilidades:**
 - Cuando no se puede organizar el grupo y hay que estar controlando de manera estricta.
 - Crea algunos problemas, da lugar con frecuencia a una división de áreas de trabajo.
 - Las soluciones a los problemas que terminan en dos o más alternativas no ofrecen ninguna solución.
 - Si hay un grupo mayoritario, su opinión suele adoptarse por encima de las objeciones de la minoría. La minoría casi nunca apoya las soluciones adoptadas por la mayoría.

Liderazgo laissez faire (del francés dejar hacer)

Es aquel en el cual existe una gran pasividad en el desempeño de una función directriz. Los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder, si participa, es de manera mínima en la determinación de las metas y objetivos. Los miembros del grupo están interesados en lograr un objetivo común, esperan que quien los dirige les ayude y les dé consejos, lo cual trae consigo que no se cumplan los objetivos y el trabajo salga con baja productividad; sin embargo hay situaciones en que este estilo funciona.

Los miembros toman decisiones de manera independiente respecto a su trabajo, el líder delega en sus miembros la autoridad para tomar decisiones, espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Los líderes evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y las soluciones a los problemas, los miembros del grupo se encargan de superarse y proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Los miembros en este estilo tienen que ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

3.1.2 Otros tipos de liderazgo

Aparte de estilos de liderazgo clásicos, hay varios tipos de estilos de liderazgo:

Modelo R. Likert

R. Likert desarrolla en las organizaciones cuatro modelos de comportamiento organizacional: autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, consultivo y participación en grupo.

En el primer subsistema se denomina autoritarismo explotador, las decisiones y objetivos se toman en la parte superior de la empresa y se distribuyen en forma de pirámide a lo largo de la institución por medio de directrices específicas. Las pocas interacciones que existen entre superiores y subordinados se basan en el miedo, la desconfianza, la obediencia y la dependencia del jefe.

El segundo subsistema se llama autoritarismo paternalista (benevolente); las opciones y las alternativas se deciden en la parte alta de la organización, aunque algunas se dejan para la parte baja. Las relaciones entre directivos y empleados a favor de estos últimos.

El tercer subsistema está caracterizado como consultivo, pues como estrategia general se define en la parte alta de la organización, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más

específicas, dentro de un clima participativo sustentado en la confianza mutua. Se orienta al trabajo en equipo y la autodisciplina.

El cuarto subsistema lo designó con el nombre de participación en grupo; la dirección tiene confianza en sus colaboradores, y los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización. Como consecuencia, los empleados se sienten motivados ante la participación y la integración, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de estos objetivos.

Para R. Likert, estos serán líderes exitosos cuando a la vez se preocupen por el cumplimiento de los objetivos y también sean capaces de estimular la participación, motivar creando climas de trabajo agradables, caracterizados por la confianza, la comunicación abierta, franca y respetuosa, preocupados por fomentar el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo.

Modelo de H. Leavitt

El modelo de H. Leavitt sobre la base de las relaciones interpersonales identifica tres posiciones:

La relación basada en un liderazgo autoritario impone un determinado comportamiento a través de un sistema de premios o sanciones.

El modelo manipulante: es el que influye emotivamente y convence a adoptar inconscientemente el comportamiento deseado.

El modelo de liderazgo compartido es el que permite que las decisiones sean concertadas.

Modelo de P. Hersey y K. Blanchard

El modelo de P. Hersey y K. Blanchard plantea que el líder debe cambiar el estilo de liderazgo atendiendo a dos dimensiones: la madurez de los miembros y la orientación en el comportamiento del líder, que se entrecruzan y dan lugar a cuatro estilos de liderazgo: directivo, persuasivo, participativo y delegador.

El líder debe cambiar el estilo de liderazgo atendiendo a dos dimensiones: la madurez de los miembros y la orientación en el comportamiento del líder, que se entrecruzan y dan lugar a cuatro estilos de liderazgo:

- **Directivo:** manda, da instrucciones específicas y controla.
- **Persuasivo:** trata de vender sus decisiones dando explicaciones y aclarando detalles.
- **Participativo:** comparte ideas y toma de decisiones con los subordinados.
- **Delegador:** delega responsabilidades y toma de decisiones.

Así es como podemos hablar de liderazgo centrado en las tareas y de liderazgo orientado hacia las relaciones.

Modelo de V. Vroom

El modelo de Vroom - Yetton se desarrolló en 1973 para ayudar a los administradores a decidir cuándo y en qué amplitud deberían involucrar a los subordinados en la resolución de un problema en particular. Este modelo separó cinco estilos de liderazgo que representan una continuidad de las propuestas autoritarias: (AI; AII), para las propuestas consultativas (CI; CII), para una propuesta participativa (GII). (Stonner, J., 1989).

Autoritarias I: Los administradores solucionan el problema o toman la decisión por sí mismos, usando la información disponible en ese momento.

Autoritarias II: Los administradores obtienen la información necesaria de los subordinados, luego deciden por sí mismos sobre la solución al problema. Pueden explicar o no a sus subordinados cual es el problema cuando solicitan información. El papel que juegan los subordinados en la toma de decisiones es claramente proporcionar información a los administradores más que generar o evaluar soluciones alternativas.

Consultativas I: Los administradores comparten el problema con subordinados relevantes en forma individual, escuchando sus ideas y sugerencias sin considerarlos como un grupo. Luego los administradores toman la decisión, la cual puede o no reflejar la influencia de los subordinados.

Consultativas II: Los administradores comparten el problema con los subordinados como un grupo y obtienen colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toman la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

Participativa II: Los administradores comparten un problema con los subordinados como un grupo. Los administradores y subordinados, juntos, generan y evalúan las alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución. Los administradores no tratan de influenciar al grupo para que adopte la solución que ellos prefieren y aceptan e implantan cualquier solución que tiene el apoyo del grupo en su totalidad.

Liderazgo paternalista

Consiste en proteger al grupo, tolerar ciertas debilidades, aceptar ciertas libertades con el fin de influenciarlos. Es un estilo de liderazgo donde las relaciones de dirección se pueden igualar a las de padres e hijos.

- **Fortalezas:**

- Disminuye la resistencia a la autoridad y crea compromisos fuertes de los subordinados hacia los directivos.

- **Debilidades:**

- Afecta la creatividad de los trabajadores jóvenes y la defensa, por parte de los jefes, de trabajadores incapaces

Liderazgo pragmático

Se caracteriza fundamentalmente por poseer las siguientes cualidades: orienta hacia la eficiencia de la organización, busca el éxito principalmente económico en sus acciones, más fuertemente influenciable por la persuasión, la dirección y la formación, utiliza los soportes situacionales como guía de conducta, sensible a las recompensas y a los controles externos.

Liderazgo moralista

Se caracteriza por orientación humanista y burocrática, sensible a la legitimidad de las acciones y consecuencias humanas para la organización, influenciables por posturas basadas en las justificaciones filosóficas y morales, sensible a los controles externos, normas más subjetivas, pero más arraigadas e inmutables.

Liderazgo tecnocrático

Consiste en hacer descansar la dirección solamente o básicamente en la superioridad técnica del sujeto de dirección sobre los subordinados.

*Liderazgo coaching***¿Qué hace el coach?**

Actúa como un observador y experto externo para enfocar al talento humano a centrarse en los resultados y a que sus acciones sean congruentes con la estrategia empresarial.

Ayuda a que el talento humano identifique y defina sus objetivos específicos, para que pueda crear un camino claro para lograr estos objetivos.

Genera ayuda al motivar y mantener al talento humano con la moral en alto, para que alcancen sus objetivos.

Componentes Básicos del Coaching

Mantener atento esencialmente en el desarrollo de las habilidades de las personas a través de la práctica.

Analizar los componentes de las habilidades del talento, las técnicas y el ambiente organizacional con el objetivo de asistir a los aprendices.

Proponer ejercicios retadores para los aprendices, sobre todo enfocados en la práctica.

Buscar y encontrar las debilidades que tiene el talento humano con respecto a sus competencias, con el objetivo de buscar estrategias que remedien estas debilidades.

Construir capacidad de acción en las personas y sacar provecho de las ventajas del talento humano y verlas como oportunidades.

Herramientas Básicas del Coaching

Preguntar efectivamente a los empleados acerca de sus vivencias y del estado de la capacidad de acción.

Escuchar activamente.

Dar siempre retroalimentación positiva y constructiva.

Generar sesiones en las cuáles se ayude a crecer al empleado por medio de ejercicios prácticos.

La función del *coach* se centra en mejorar la capacidad del individuo para que sienta la necesidad y el deseo de aprender enfocado en la práctica, y que por medio de este proceso de aprendizaje, su capacidad de acción y de toma de decisiones mejore considerablemente.

El *coach* centra su trabajo en inspirar y energizar a la persona, de tal manera que esta sienta la necesidad de mejorar su capacidad de acción. El objetivo principal del *coaching* consiste en dar una visión clara al empleado acerca de dónde se debe llegar y hacerle sentir que para ello necesita tener un nivel de excelencia dentro de sus actividades diarias.

El *coaching* es una herramienta clave dentro de la sociedad del conocimiento, ya que cualquier organización debe llegar a la meta central que es:

Una "*coaching organization*" tiene las siguientes características:

- Todos los empleados están aprendiendo continuamente.
- Todos los empleados están enseñando y dejan que se les enseñe.
- Todos los empleados ejercen como coach y, asimismo, sienten que están siendo inspirados y energizados por sus compañeros y superiores.
- Hay espacios para fomentar el error permitido, desde el cuál se pueda aprender.

INGENIERIA EN INFORMÁTICA

- El aprendizaje se enfoca en la práctica.

EL COACHING EN LA ORGANIZACIÓN

Lista de Actividades

1. Preparar el contexto <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar las capacidades y aptitudes del empleado. • Construir confianza. • Motivar. • Invitar al aprendizaje. 	2. Proveer una guía de manera Proactiva <ul style="list-style-type: none"> • Usar sesiones de coaching. • Entregar retroalimentación. • Dar compensación espiritual. • Dar ejemplo por medio de la demostración y colaboración. 	3. Concluir efectivamente <ul style="list-style-type: none"> • Pedirle al empleado que revise lo que ha aprendido y lo refleje en su trabajo. • Dar retroalimentación al coach con respecto
--	--	--

Liderazgo afiliativo

Se interesa por la satisfacción de los subordinados, prefiere no dar instrucciones claras y precisas, valora las características personales por encima de los resultados y evade los conflictos.

- **Fortalezas:**
 - Conocimiento del trabajo por los subordinados, marcha solo.
 - Cuando hay que coordinar personas.
 - Cuando lo más importante es crear un ambiente agradable.
- **Debilidades:**
 - Cuando no hay buenos resultados.
 - Cuando hay situaciones críticas y se necesita precisión.

Liderazgo coercitivo

Controla de forma absoluta, da órdenes, pide detalles:

- **Fortalezas:**
 - Cuando la situación es crítica.
 - Cuando existen normas que son inviolables.
- **Debilidades:**
 - A largo plazo provoca rebeldía o evasión.
 - Obstaculiza la capacidad creativa.

En una época, algunos especialistas y directivos creían que un estilo de liderazgo lo resolvía todo para todas las necesidades de dirección como "Aladino con la lámpara maravillosa". Todos sabemos que los estilos de liderazgo son válidos dentro de ciertos contextos.

3.1.3 Modelos de estilos de liderazgo contemporáneos

V. Vroom (1977), en su modelo de contingencia, asume que ningún proceso o estilo de toma de decisión es mejor en todas las circunstancias, sino que su efectividad depende de propiedades identificables de la situación.

En la sociedad globalizada actual, el carácter competitivo de los procesos laborales se caracteriza por la diversidad, el cambio y la renovación. Son raros los directivos que piensen y actúen completamente iguales; las ideas, pensamientos, motivaciones, preferencias y las situaciones son distintas, así como también los miembros no tienen idénticas capacidades, necesidades e intereses ni hay dos organizaciones que tengan cultura organizacional, metas y objetivos similares.

Las tendencias más recientes enfatizan el grado de adaptación y flexibilidad de los estilos de liderazgo, se rechaza por completo el uso exclusivo de un solo estilo. Se recomienda que el directivo considere la mayor parte de los factores para determinar qué estilos de liderazgo son apropiados para cada situación presente y futura.

Los tipos de liderazgo contemporáneos que están en boga son: **transaccionales, transformacionales, trascendente y resonante.**

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas, 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 carismáticos o transformacionales son aquellas personas que ejercen una influencia especial a través de su energía, con una visión personal que inspira a sus seguidores y que tienen impacto en sus organizaciones. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio.

El liderazgo transformacional tiene el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones y se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación.

El liderazgo trascendente está definido por una relación de influencia de contribución, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La satisfacción de las necesidades básicas y aspiraciones, los intereses, el deseo de ser creativo constituyen la motivación para el desempeño.

El líder resonante tiene la habilidad de conciliar las características de todos los estilos de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático); cada uno de los estilos se basa en un conjunto de competencias emocionales diferentes según sea el caso, manteniendo siempre una conexión con sus seguidores, prolongando el tono emocional positivo. Al originarse la resonancia en el ambiente, será capaz de crear un clima favorable en la organización.

Liderazgo eficaz

Hay muchas teorías, enfoques, modelos que abordan los rasgos, la situación, contingencia, circunstancias, transformación, trascendencia, resonancia, son muchas recetas, listados para un liderazgo eficaz.

El líder eficaz es el que multiplica sus esfuerzos a través de sus colaboradores, conduciendo, coordinando sus actividades hacia el cumplimiento de sus objetivos por lo que tomar decisiones para alcanzar los objetivos a través de otras personas es una tarea primordial.

a.- Atributos de un líder eficaz

Warren Bennis en su libro "On becoming a leader" nos señala los cinco atributos de un líder eficaz:

- **Visión.** Saben lo que quieren. Tienen la fuerza de carácter para seguir sus objetivos ante la oposición y a pesar de los fracasos. Establecen metas realistas que se pueden lograr.

- **Pasión.** Creen apasionadamente en sus metas. Aman lo que hacen con pasión.

- **Integridad.** Saben quiénes son. Son conscientes de sus debilidades. Sólo prometen lo que pueden hacer. Ganan la confianza de sus seguidores y actúan en nombre de ellos.

- **Curiosidad.** Siempre desean aprender algo. Averiguan lo que se necesita conocer para alcanzar sus metas.

- **Riesgo.** Toman riesgos calculadamente cuando es necesario para lograr los objetivos.

Otros atributos de un líder eficaz son:

- **Dedicación.** Se dedica a su cargo. Trabaja asiduamente en nombre de lo que hace. Se da completamente a la tarea en todo momento.

- **Carisma.** Es el atributo más difícil de cultivar. Representa igualmente madurez, respeto a sus seguidores, compasión, un fino sentido del humor, y aprecio sincero a las demás personas.

Otros atributos según la teoría de los rasgos del liderazgo de E. Locke. Establece 6 atributos:

- la ambición y energía.
- el deseo de dirigir.
- la honestidad e integridad.
- la seguridad en uno mismo.
- la inteligencia.
- el conocimiento relevante sobre el trabajo.

La mayoría de los expertos en dirección señalan que el comportamiento del líder eficiente se caracteriza porque:

- Comparten objetivos y prioridades con sus subordinados.
- Buscan soluciones mediante el consenso.
- Estimulan la participación activa del equipo, tanto en la planificación como en la toma de decisiones.
- Practican la escucha activa, fomentando la comunicación tanto horizontal como vertical.
- Analizan en equipo los resultados, las causas de las desviaciones y las medidas a tomar.
- Recompensan con equidad y defienden la dignidad personal.
- Facilitan y apoyan el trabajo de los colaboradores.
- Delegan funciones y la capacidad de tomar decisiones.
- Afrontan los conflictos y errores desde un punto de vista positivo tratando de aprender.

FUENTES:

- . Apuntes de cátedra.
- . Gestión de Recursos Humanos. Gomez Mejía, Luis y Otros. Prentice Hall. Año: 1997.
- . Administración. Stooner, Freeman, Gilbert. Prentice Hall. Año: 1996.