

Coaching y liderazgo

El liderazgo eficaz



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Unidad 1: Fundamentos y principios del liderazgo

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a desafíos de adaptación que cada vez son más frecuentes. Los cambios en las sociedades, los mercados, la competencia, los clientes y por sobre todo la tecnología están obligando a las organizaciones a diferenciar sus valores, desarrollar nuevas estrategias, potencializar su capital humano y aprender nuevas maneras de organizarse y funcionar.

Estas adaptaciones, que están a cargo de los líderes de las organizaciones, son una tarea ardua, constante y que no siempre refleja resultados en el corto plazo. Es por ello que es importante comprender que la tarea de un líder es la de llevar a cabo el cambio necesario, para lo que deben motivar a los colaboradores de la organización para que consigan adaptarse y transformarse.

El proceso administrativo, desarrollado por Henry Fayol en 1916 (figura 1), surge como respuesta a la complejidad de las organizaciones. Para esto, es necesario que los administradores desarrollen cuatro actividades bien definidas: planeación, organización, dirección y control.

Figura 1: Proceso administrativo por Henry Fayol



Fuente: [imagen sin título sobre el proceso administrativo por Henry Fayol], s. f., <https://bit.ly/3kfU3x4>.

El gerenciamiento y el liderazgo actúan de forma diferente, pero complementaria. Cada uno tiene su propia función, sus actividades y características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.

Este proceso tiene vigencia desde su creación hasta el presente. Toda organización requiere llevar adelante el proceso administrativo.

La importancia del liderazgo se produce en las organizaciones como respuesta a la necesidad de interactuar con los colaboradores, motivarlos, potenciar sus capacidades, desarrollarlos y, por sobre todo, orientarlos para que se adapten a los procesos de cambio que comenzaron a aparecer en el mundo laboral y que cada vez son más frecuentes.

En este módulo, hemos tratado de recopilar los fundamentos y principios del liderazgo, basados en el hecho de que las organizaciones requieren cada día más líderes que administradores (gerentes), considerando que ambas funciones son necesarias para el éxito en el entorno empresarial actual.

3. 1. 1. Fundamentos del liderazgo

La capacidad de liderazgo incluye la habilidad para liderar equipos de trabajo, comprender los diferentes estilos de liderazgo que se necesitan para cada situación, saber utilizar el liderazgo como factor de cambio y aprender a ser un líder coach para desarrollar equipos de alto rendimiento.

Si bien es importante comprender la capacidad de liderazgo intelectualmente, se deberá practicar para poder desarrollarla como una capacidad personal que pueda ser utilizada en la gestión organizacional.

Un gerente que tenga capacidad de liderazgo tendrá ascendencia sobre el equipo a su cargo, podrá estimular los cambios que se necesitan implementar, llegará de manera fácil y comprensible a sus integrantes y sabrá cuáles son las necesidades que cada uno de ellos necesita para alcanzar los objetivos fijados.

En ocasiones, las organizaciones elevan a niveles gerenciales a personas que carecen de liderazgo y es en ese momento en el que comienzan a ocurrir situaciones no previstas o improductivas.

La capacidad de liderazgo está íntimamente vinculada con la actividad gerencial, ya que se espera que un gerente sea un líder. Pero no siempre esto es así.

Coaching y liderazgo

Según Kotter (2009), la experiencia hace ver que, mayoritariamente, en las organizaciones, lo que abunda son gerentes y lo que falta son líderes. Es por ello que es fundamental comprender las diferencias y las funciones que se esperan de los gerentes y de los líderes.

Siguiendo a Berenstein (2017):

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX: la aparición de las grandes corporaciones. Sin una buena gestión, las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena gestión aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los cambios tecnológicos rápidos, la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados [...] se encuentran entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. (<https://bit.ly/3gHuW4t>).

Figura 2: Diferencias entre liderazgo y gerenciamiento

Liderazgo versus management

	ROL DE UN GERENTE	ROL DE UN LÍDER
Warren Bennis	Se concentra en la eficiencia Acepta el status quo Hace las cosas bien	Se concentra en la eficacia Desafía el status quo Hace las cosas correctas
John Kotter	Afronta la complejidad Planifica y presupuesta Controla y resuelve problemas	Afronta el cambio Establece una dirección Motiva a la gente

Fuente: Revista Gestión, 2011, p. 94.

Considerando la figura 2 y siguiendo a Berenstein (2017):

Las empresas gestionan la complejidad, en primer lugar, mediante la planificación y la elaboración de presupuestos, fijando objetivos o metas para el futuro [...], estableciendo etapas detalladas para alcanzar los objetivos y después asignando recursos para llevarlos a cabo. Por el contrario, a la hora de liderar una organización para que ponga en práctica un cambio constructivo se debe empezar por fijar una orientación; elaborar una visión de futuro (a menudo, del futuro lejano) junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión. (<https://bit.ly/3gHuW4t>).

Esto es desafiar el statu quo (romper el equilibrio reinante para proponer cambios y mejoras continuas).

Cuando se gestiona, este plan requiere organización y un equipo que lo lleve adelante. Es decir, que se debe armar una estructura organizacional que contemple ciertos puestos de trabajo que implementen el plan, con personas cualificadas. Este plan debe ser comunicado a todos los implicados para delegar las responsabilidades de ejecución y control, como debe ser.

Asimismo, la tarea del líder será la de coordinar a estas personas, a través de una comunicación eficiente como para que estas puedan armarse en equipos y coaliciones, en busca de interpretar correctamente y alcanzar la visión de la empresa.

Por eso, para alcanzar la visión, el líder debe estar motivado e inspirado con el fin de lograr que las personas avancen por el camino indicado, sorteando los obstáculos que acarrea el cambio. ¿De qué manera? Según Yarce (2001), apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, los cuales a veces no se aprovechan.

En este sentido, la gestión impone herramientas útiles para llevar a cabo el plan, por medio del control y resolución de problemas, considerando las desviaciones del plan original y corrigiendo errores. De esta manera, la eficiencia está centrada en los gerentes. (Yarce, J., 2001).

Las empresas tienen la necesidad de contar con gerentes que a su vez sean líderes; este desafío implica que quienes estén ocupando cargos gerenciales deberán

Coaching y liderazgo

desarrollar las capacidades de liderazgo. Esto es cumplir ambas funciones de forma complementaria y simultánea.

Consideremos una sencilla analogía con un cuartel de bomberos.

El cuartel, cuando no hay incendios, está organizado a partir de los siguientes aspectos:

“...una buena administración y una buena dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado en los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Nadie ha encontrado la manera de gestionar con eficacia a los soldados [bomberos] en medio de una batalla [incendio]; es necesario liderarlos.” (Berenstein, 2017, <https://bit.ly/3gHuW4t>).

Estas dos funciones tan diferentes (ocuparse de la gestión y ocuparse del cambio) determinan las actividades características de los gerentes y de los líderes.

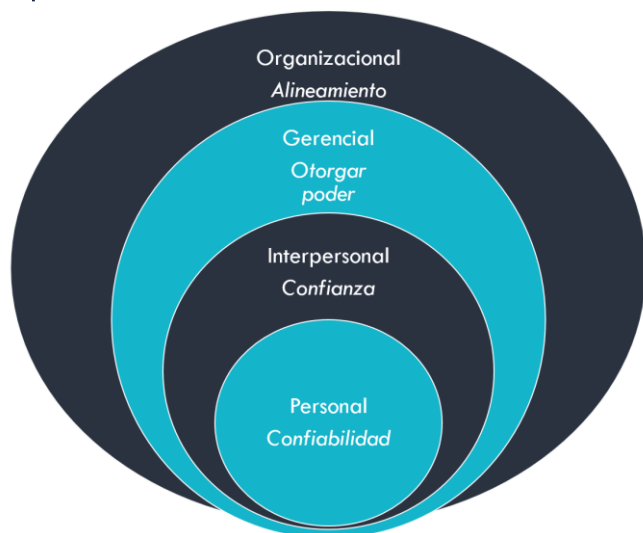
Habiendo clarificado las diferencias entre el gerenciamiento y el liderazgo, a continuación, haremos foco en los principios del liderazgo.

3. 1. 2. Principios del liderazgo

Según Stephen Covey (2010), el liderazgo comprende cuatro niveles y cuatro principios. Es por ello que considera lo siguiente:

El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1) personal (mi relación conmigo mismo); 2) interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás); 3) gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea), y 4) organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello) (Covey, 2010, p. 33).

Figura 3: Los cuatro niveles del liderazgo centrado en principios, con sus cuatro principios claves



Fuente: Covey, 2010, p. 36.

Cada uno de estos cuatro niveles son necesarios, pero no suficientes. A ellos se les debe añadir los cuatro principios básicos del liderazgo que son los siguientes:

- confiabilidad;
- confianza;
- otorgación de poder;
- alineamiento (Covey, 2010).

Es necesario tener vocación de liderazgo y no ambición de liderazgo.

Veamos en detalle cada uno de los cuatro principios del liderazgo.

- **La confiabilidad en el nivel personal:** está basada en el carácter, en lo que uno es como persona y en la capacidad, en lo que uno puede hacer. Si no tenemos carácter y capacidad, no se nos considerará dignos de confianza ni demostraremos demasiada sabiduría en nuestras opciones y decisiones. Si no logramos un progreso significativo en nuestra evolución profesional, seremos poco dignos de confianza. Un líder es confiable cuando posee capacidad y asume la toma de decisiones (Covey, 2010).
- **La confianza en el nivel interpersonal:** es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo mutuo basado en compromisos cumplibles. Ambas personas confían recíprocamente, sobre la base del comportamiento, en la actitud y la conducta del otro, sin sobresaltos, y pueden

Coaching y liderazgo

disfrutar de una comunicación clara, abierta y empática (ponerse en el lugar del otro) caracterizada por una interdependencia productiva. La confianza se construye día a día en base al cumplimiento de lo acordado con los demás (Covey, 2010).

La confianza o la falta de ella está en la raíz del éxito o el fracaso en las relaciones y en los resultados finales de los negocios, de la vida laboral, profesional o personal. (Covey, 2010).

- **Otorgar poder en el nivel gerencial:** esto significa que los líderes deben facultar a los colaboradores para que tengan autonomía en la toma de decisiones y que dichos colaboradores sean responsables por los resultados obtenidos. Se lo suele llamar *empowerment* o empoderamiento. Para esto, se requieren líderes y colaboradores confiables, y que sus relaciones estén basadas en el principio de la confianza. No se puede facultar a un colaborador poco confiable y mucho menos en un ambiente en el que no exista la confianza entre el líder y sus colaboradores o viceversa.
- **Alineamiento en el nivel organizacional:** se basa en la vocación de los líderes para compartir la visión con sus colaboradores. Si un líder realmente no sabe de antemano lo que quiere hacer, no lo visualiza o no sabe hacia dónde se dirige, estará dejando en manos del destino el futuro del equipo y el de la organización. Una visión genera confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua para el éxito.

Una visión ayuda a las personas a decidir de manera inteligente, pues toman sus decisiones con el resultado final en mente. A medida que se logran las metas, va quedando en claro lo que sigue. Además, facilita el principio de *empowerment*. Una visión permite actuar con una postura proactiva, haciendo que se avance hacia lo que se quiere en lugar de alejarse de manera reactiva de aquello que no se quiere. Una visión otorga facultades para buscar lo que en verdad se desea. La mejor manera de predecir el futuro es crearlo.

Martin Luther King (1929–1968) fue un pastor estadounidense que desarrolló su labor al frente del movimiento por los derechos civiles para los afroamericanos.

En este sentido, es bueno recordar lo establecido por la Asociación de Psicología del Deporte en Argentina (2015):

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportes individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual

Coaching y liderazgo

y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.
(<https://bit.ly/3kdwskr>)

No es suficiente estar juntos y correr detrás de la pelota, es necesario que se siga una estrategia, con tiempos, pasos y situaciones en las que la acción debe ser coordinada. Esto se logra cuando un formador trabaja para que su grupo de futbolistas entienda tanto las funciones individuales como la estrategia común a ser seguida. (APDA, 2015).

Un líder debe aprender a desarrollar estos cuatro principios. A nivel personal, se trata de ser confiable; en las relaciones con los demás, es sobre generar confianza; en su entorno gerencial, es acerca de propiciar y facultar a los colaboradores y, a nivel organizacional, significa saber soñar compartiendo dichos sueños con su equipo.

Estos cuatro principios se pueden apreciar en uno de los principales líderes (figura 4) que luchó por la igualdad racial en Estados Unidos de Norteamérica.

Figura 4: La famosa frase de Martin Luther King sobre su sueño



Fuente: [imagen sin título sobre la famosa frase de Martin Luther King sobre su sueño], s. f. <https://bit.ly/39Z8scg>

De acuerdo con Arana (2008):

Como líder se necesita inspirar a los seguidores, para lo cual no es suficiente informar; se necesita compartir su corazón: sus sueños, sus expectativas y anhelos. Hablar no solo de argumentos y datos, sino también de sus percepciones, sentimientos y experiencias, lo cual incluye no solo compartir una visión, unas expectativas acerca del futuro, sino

Coaching y liderazgo

también expresar con sinceridad sus temores e incertidumbres acerca de ese futuro.

La idea es ser auténtico en la expresión de su corazón; real, sin máscaras, sin pantallas ni estereotipos. La gente agradece la sinceridad y la autenticidad.

[...]

Sus seguidores necesitan estar informados para dar lo mejor de sí y adquirir compromiso. A la gente no le gusta dar lo mejor de sí en algo que desconoce. De modo que hable abiertamente de lo que le preocupa, de aquello con lo que está luchando. (<https://bit.ly/33nt7FU>)

Es importante que los integrantes del equipo estén alineados con la visión del líder tal como se detalla en la figura 5.

Figura 5: El alineamiento de los integrantes del equipo con la visión del líder



El alineamiento es primero con el líder y luego con la organización.

La información y el conocimiento compartido eliminan las suposiciones, los malos entendidos, las dudas e incertidumbres y propicia el proceso de alineamiento.

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo a Arana (2008):

Es importante que sus seguidores sepan cuáles son sus convicciones, sus creencias y sus valores con respecto a determinados temas. En otras palabras, cuál es su postura frente a la gestión, la visión de la organización, la integridad, etc. Este aspecto de la comunicación es vital, porque las personas primero aceptan y se comprometen con el líder y luego con las visiones. (<https://bit.ly/33nt7FU>)

Coaching y liderazgo

Para formar equipos de trabajo, además, los líderes deben encontrar respuestas a una serie de preguntas, según consta en la figura 6.

Tabla 1: Preguntas frecuentes que deben hacerse los líderes de equipos

El líder para formar un equipo debe encontrar respuestas a las siguientes preguntas	El líder necesita comprender lo que las personas quieren y necesitan saber
¿Para qué estamos aquí?	¿Hacia donde va el líder?
¿A dónde queremos llegar?	¿Cuál es su trayectoria?
¿Cómo debemos organizarnos?	¿Puede este líder hacerme llegar hasta allá?
¿Quién está a cargo?	¿Me apreciará a lo largo de la trayectoria?
¿Qué debe hacer cada uno?	¿Está el líder sensibilizado acerca de mis necesidades?
¿Cómo debemos trabajar los problemas?	¿Cuáles son sus convicciones y creencias?
¿Cómo debemos relacionarnos con otros equipos?	¿Qué no es negociable para el líder?

Fuente: Robbins y Coulter, 2005, p. 435.

Estas preguntas son indicativas y no excluyen a otras, pero, sin lugar a dudas, lograr desarrollar la habilidad de liderazgo implica comenzar por responder a ellas.

Puede ocurrir que en alguna pregunta no se encuentre respuesta; lo que se sugiere en tales circunstancias es compartir la pregunta con el equipo y construir, junto a todos los miembros, la respuesta correspondiente.

Siguiendo a Roffe (s. f.):

Para lograr el verdadero éxito en esta tarea de liderar, una actitud clave en el formador es saber escuchar. La escucha activa, lista y dispuesta es, muchas veces, el mejor mensaje que pasamos a los futbolistas que están en etapa de formación. De una buena y atenta escucha podremos tener las coordenadas precisas para liderar el equipo y conocer algo personal sobre cada miembro del grupo. El deportista valora mucho que el entrenador haga un esfuerzo especial por conocer su vida fuera del contexto del equipo.

3. 1. 3. El líder eficaz

En su último estudio sobre el liderazgo, Tom Peters (2002) sostuvo que es importante señalar que el líder eficaz es principalmente un líder que se caracteriza por desarrollar el talento que hay en las organizaciones, y que los líderes son verdaderos exploradores del potencial de otras personas. La esencia del liderazgo se destaca por orquestar el trabajo de otros, no por hacerlo ellos mismos.

Otro estudioso del *management*, Peter Drucker (1997), sostenía que las empresas debían ocuparse de desarrollar líderes para hacer frente a los nuevos desafíos que debían enfrentar las organizaciones a futuro, que no alcanzaba con nombrar gerentes como agentes de cambio. Se necesitaba una gran revolución orientada a generar líderes capaces de posicionar a las empresas y a todos los colaboradores en niveles de excelencia, y que las empresas debían tomar conciencia de ello.

Además, sostenía que los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa (Drucker, 1997).

Figura 7: Peter Drucker



“Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa”

Estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta:

La mayoría de los fracasos empresarios pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz

Peter Drucker 1909 - 2005

Fuente: [imagen sin título sobre Peter Drucker], s. f., <https://bit.ly/3idOAOH>.

Las conclusiones a las que arriba Tom Peters (2002) sobre el líder eficaz, se pueden resumir en las características que se describen en los siguientes párrafos.

- Ceden el control

De acuerdo con Peters (2002): “En medio del cambio y de la confusión, quienes quieren tener éxito deben convertirse en exploradores” (<https://bit.ly/33uhZam>). El líder debe permitir que sus colaboradores encuentren las respuestas a los problemas. Para ello, su rol será guiarlos y contenerlos.

- **No suelen destacarse por la ejecución**

Según Peters (2002): “Los líderes se destacan por «orquestrar» el trabajo de otros, no por hacerlo ellos mismos.” (<https://bit.ly/33uhZam>). Se destacan por la habilidad para comprometer e incentivar a los demás.

- **Aman los desafíos**

“Los líderes más eficaces [...] no le tienen miedo al cambio, ni a los problemas. Al contrario, se morirían de aburrimiento si el mundo no les ofreciera un desafío tras otro.” (Peters, 2002, <https://bit.ly/33uhZam>).

- **Hacen**

Están en acción permanentemente, no descansan, ejecutan a través de otras personas, motivan, enseñan, escuchan, observan y aconsejan.

- **Producen resultados**

Los líderes producen resultados. Van por el logro. Son optimistas. Creen que las personas comunes pueden estar a la altura de las circunstancias. Se rodean de gente capaz, comprometida y responsable (Peters, 2002).

- **Son realistas**

Cuando trazan una visión, no se quedan con la simple declaración, saben que el camino para lograrlo será arduo, exigente y de un aprendizaje entre todos. Para ello, los líderes eficaces saben definir el camino crítico y los pasos a seguir considerando la realidad actual y el potencial de sus colaboradores (Peters, 2002).

- **Se concentran en pocas cosas**

Suelen ocuparse de una cosa a la vez. Si bien pueden tener varios temas que tratar, los líderes eficaces saben que deben utilizar para cada tema un tiempo específico y que ocuparse de varios temas en simultáneo no traerá ninguna ventaja competitiva. (Peters, 2002).

- **En materia de talento, nunca se conforman con el promedio**

Rodearse de los mejores, para muchos, es un inconveniente, pero para un líder eficaz es prioritario y además no se conforman con el promedio; son exigentes consigo mismos y con los demás, y buscan siempre la excelencia. Para ello, han desarrollado una gran capacidad de autocrítica (Peters, 2002).

- **Se conocen a sí mismos**

Han cultivado el hábito de examinarse tanto en los aciertos como en los desaciertos, aprendiendo en cada una de las etapas del proceso. Conocen sus fortalezas y sus debilidades y saben cómo hacerles frente (Peters, 2002).

- **Son serviciales**

De acuerdo con Peters (2002):

Los líderes eficaces entienden que su tarea consiste en prestar servicios. No está permitido que los entrenadores ingresen al campo de juego. Es el lugar reservado para los jugadores. Por ende, los entrenadores no tienen más opciones que las de reclutar, enseñar... Y servir. Liderazgo es sinónimo de servicio. (<https://bit.ly/33uhZam>)

- **Son apasionados**

Los moviliza la pasión interna que, como un motor interno, les brinda la energía necesaria para dar cada paso que realizan en sus vidas. Sus acciones no pasan desapercibidas (Peters, 2002).

- **No les temen a los cambios, los generan**

Son grandes innovadores. Se anticipan a los cambios. Son los creadores de los cambios. De allí parte su gran capacidad para visionar y crear una causa para lograr adeptos que se sumen voluntariamente en sus sueños (Peters, 2002).

3. 1. 4. El rol del liderazgo

El rol del liderazgo se basa principalmente en las conductas que asume el líder en relación con su equipo de trabajo. No existe un único rol, sino que son múltiples roles que el líder debe desempeñar considerando las diferentes necesidades que tienen los integrantes del equipo y el equipo en sí mismo en las distintas etapas de su funcionamiento.

Veamos estos múltiples roles a continuación:

- **El rol de iniciador:** se da cuando el líder debe iniciar, junto con algún integrante del equipo, una acción en particular. Esto puede ser el planteo de un nuevo desafío, el análisis de una situación, el reinicio de un proceso. También, este rol aparece cuando el líder observa cierto adormecimiento de la energía de los integrantes del equipo. El líder debe utilizar este rol cuando se integra un nuevo miembro en el grupo y es necesario realizar un proceso de inducción.
- **El rol de socio o integrante del grupo:** es cuando el líder se mezcla con los integrantes del grupo, interactúa, comparte las tareas, intercambia información y ayuda a los miembros del grupo.
- **El rol de representante del grupo:** este rol aparece cuando el líder asume el rol en nombre del grupo, ya sea para realizar una defensa del grupo contra un ataque o cuando manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de este.
- **El rol de cohesión e integración:** el líder propicia la integración de los miembros del equipo, desarrolla el comportamiento individual y grupal, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve el interés grupal por sobre el interés personal.
- **El rol de organizador:** el líder estructura su propio rol y trabajo, asigna el rol y las tareas a los otros miembros y estimula las relaciones interpersonales para la realización de las tareas y los objetivos. El líder debe suministrar los recursos que necesita el grupo.

Coaching y liderazgo

- **El rol de autoridad:** el líder establece los límites y el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma las decisiones y expresa su opinión sobre el desempeño de los miembros y el grupo.
- **El rol de comunicador:** el líder suministra y obtiene información de los miembros, observa y escucha las necesidades del grupo, brinda retroalimentación y alienta la gestión del conocimiento entre sus miembros.
- **El rol de reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo, brindando refuerzos positivos y aprovechando cada experiencia como un proceso de aprendizaje.
- **El rol de producción:** el líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento y la obtención de la excelencia (Retamal Moya, s. f.).

Un líder debe asumir cada uno de los roles descriptos considerando la situación, el contexto y la necesidad de cada integrante del grupo.

Unidad 2: Estilos de liderazgo

Los estudios sobre los estilos de liderazgo analizan las diferentes características y rasgos que tienen los líderes. Durante años, se ha intentado estudiar y relacionar si los diferentes estilos tienen relación con los resultados organizacionales, sin encontrar respuestas satisfactorias.

Por tal motivo es que posiblemente abunda tanto el material y hay tantas clasificaciones sobre los estilos de liderazgo, que intentan descifrar lo antedicho.

Uno de estos estudios es el llamado *El liderazgo que da resultados* escrito por Daniel Goleman (2012), el cual hace referencia a un estudio con una muestra aleatoria de 3871 directivos seleccionados de una base de datos con más de 20 000 directivos de todo el mundo.

Esta investigación identificó seis tipos de estilo de liderazgo que, analizados de manera individual, tienen impacto directo y real sobre el ambiente de trabajo y los resultados organizacionales (figura 8).

Daniel Goleman es el autor de *La inteligencia emocional*, libro que durante un año y medio ocupó el primer puesto en la lista del New York Times y que ha vendido más de 3 millones de copias en el mundo entero.

Figura 8: Estilos de liderazgo



Fuente: Vela, 2013, <https://bit.ly/2Pn90Q1>.

Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato. Los líderes orientativos movilizan a la gente hacia una meta, visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación. Los líderes imitativos esperan excelencia y automanejo. Por último, los líderes *coach* desarrollan a la gente para el futuro.

A continuación, veremos cada uno de los estilos en detalle.

3. 2. 1. Coercitivo/orientativo

- El **estilo coercitivo** es el menos efectivo, ya que incide negativamente en el clima de una organización. La flexibilidad es el aspecto más castigado. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. Los integrantes de los equipos no participan activamente ante un estilo coercitivo, y se pierde, de esta manera, el aporte y la sinergia que se podría obtener del equipo. Este estilo suele usarse ante situaciones de crisis y

Coaching y liderazgo

desorientación de la organización, para retomar un negocio y también ante colaboradores problemáticos.

Si el líder se apoya solo en este estilo o continúa utilizándolo una vez que la emergencia pasó, el impacto a largo plazo de la insensibilidad hacia la moral y los sentimientos de aquellos que lidera serán desastrosos.

- El **estilo orientativo** motiva a las personas a trabajar por una meta, un objetivo o una visión. Se da este estilo cuando la organización requiere cambios, nuevos enfoques de negocios o de cultura organizacional. Despierta en los colaboradores la autoconfianza, la empatía y la conciencia de la necesidad de cambio. El líder orientativo es un visionario, motiva a la gente haciéndole comprender cómo su trabajo se ajusta a una visión más amplia de la organización. La gente que trabaja para esa clase de líder entiende que lo que hace importa y por qué. Los parámetros del éxito están claros para todo el mundo, al igual que las recompensas. Finalmente, considerando el impacto del estilo en la flexibilidad, un líder directivo establece el punto final, pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.

De acuerdo con Santos Guerra (2010):

Se estaba construyendo la catedral de Chartres. Los obreros trabajaban afanosamente en las tareas de la costosa y lenta edificación. Un buen día pasó por allí un viandante que se detuvo para observar las obras. El día era en extremo caluroso y, bajo aquel sol de justicia, los obreros trabajaban sudorosos y extenuados. El viandante se dirigió a uno de los trabajadores que, maldiciente y con el rostro contraído por el esfuerzo y la acritud, levantaba una piedra enorme.

–¿Qué está haciendo, buen hombre?, preguntó el viajero.

–Ya lo ve, levantando esta enorme piedra. Con este sol abrasador el trabajo resulta insoportable. Esto no hay quien lo aguante. Un día tras otro. Un mes tras otro. Un año tras otro. Unos días, como éste, con calor, otros con lluvia, muchos con frío. Maldito el día en que me contrataron para este trabajo.

El viandante camina unos pasos y se dirige a otro trabajador que, después de golpear una enorme piedra con el pico, está levantando con gran esfuerzo para colocarla sobre otra.

–¿Qué hace usted, buen hombre?, pregunta al esforzado trabajador.

Molesto por la mirada del visitante y malhumorado por el terrible esfuerzo que acaba de realizar, contesta mientras se seca el sudor.

–¿Es que no lo ve? Estoy levantando este interminable muro que, si Dios no lo remedia, acabará conmigo.

El viandante avanza un poco más y se encuentra a un tercer trabajador que está realizando una tarea similar a la de los dos anteriores. Está levantando una enorme piedra para colocarla en el lugar adecuado.

–¿Qué está haciendo usted, buen hombre?, pregunta por tercera vez el viandante.

El trabajador, sonriente y orgulloso, contesta de manera entusiasta.

–Estoy construyendo una catedral.

Los tres trabajadores estaban haciendo una tarea similar. Una tarea que requería esfuerzo y tesón. Pero la actitud con la que la realizaban era muy diferente. Uno maldecía la tarea. Otro, resignado y miope, realizaba rutinariamente su trabajo a la espera del jornal. El tercero disfrutaba de la tarea imprimiendo a su trabajo un sentido elevado y motivador. (<https://bit.ly/2PxcTBH>)

3.2.2 Afiliativo/participativo

De acuerdo con Goleman (s. f.):

El estilo afiliativo. Este estilo todavía gira en torno a la gente, hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las

Coaching y liderazgo

tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales, y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque como, por ejemplo, la firme lealtad. El estilo también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación. [...] El estilo incentiva la flexibilidad, la confianza entre pares, permitiendo la innovación constante y la toma de riesgo. (<https://bit.ly/3kgbAFG>)

Según Goleman (s. f.): “Como una forma de reconocimiento [...] por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un generoso *feedback* positivo.” (<https://bit.ly/3kgbAFG>).

A pesar de sus puntos positivos, este estilo no debe utilizarse solo, dado que su exclusivo enfoque en el elogio puede permitir que una *performance* siga incorrectamente o que los empleados creen que una labor mediocre es tolerada. (Goleman, s. f.).

De acuerdo con Goleman (s. f.):

...los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo. Cuando la gente necesita instrucciones claras para navegar a través de complejos desafíos, el líder afiliativo los deja sin timón. Efectivamente, si se confía demasiado en él, este estilo puede llevar a un grupo al fracaso. (<https://bit.ly/3kgbAFG>)

Siguiendo a Goleman (s. f.):

El estilo democrático: el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad. Al escuchar las preocupaciones de sus empleados, el líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. Finalmente, como tienen participación en la determinación de los estándares para la evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

Coaching y liderazgo

Sin embargo, tiene sus desventajas, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de otros estilos. Unas de sus consecuencias más exasperantes pueden ser los encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso. [...] Muchas veces este estilo es utilizado por el líder para dilatar decisiones cruciales, con la esperanza de que de tanto podar las cosas, aparecerá eventualmente una solución oculta. En realidad, su gente termina sintiéndose confundida y sin líder. Esta clase de enfoque puede incluso despertar conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo? Este estilo es ideal cuando un líder está él mismo inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene una fuerte visión, el estilo democrático funciona bien para ideas frescas para ejecutar esa visión. El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer consejo. (<https://bit.ly/3kgbAFG>)

3. 2. 3. Imitativo/coach

En el estilo ejemplar o imitativo

De acuerdo con Goleman (s. f.):

- El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Rápidamente, detecta quiénes no rinden como deberían y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Se podría pensar que un enfoque como este mejoraría los resultados, pero no lo hace. De hecho, este estilo destruye el clima.

Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas de excelencia del ejecutivo y su moral decae. Las directivas para el trabajo pueden estar claras en la

Coaching y liderazgo

mente del líder, pero no las establece con claridad a su gente y espera que ellos sepan qué tiene que hacer. (<https://bit.ly/3kqbAFG>)

El trabajo se trata, bajo este estilo, en intentar adivinar qué quiere el líder. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que el líder no confía en que ellos trabajen por su cuenta o tomen iniciativas. (Goleman, s. f.).

- El **estilo formativo** o *coaching* es el que ayuda a la gente a crecer. Se basa en la enseñanza del líder, para lo cual se deberá contar con tiempo para llevar adelante las sesiones de entrenamiento o bien la enseñanza en el puesto de trabajo.

Este estilo ha comenzado a ser utilizado con mayor asiduidad en las organizaciones, y se lo utiliza para reforzar las competencias comportamentales y pulir los estilos de conducción.

De acuerdo con Goleman (s. f.):

Cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se interesa por lo que hace, se siente libre para experimentar. Después de todo, está seguro de obtener *feedback* rápido y constructivo. De un modo similar, el diálogo constante del *coaching* garantiza que la gente sepa qué se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en una estrategia o visión más amplia.

Esto afecta la responsabilidad y claridad. En cuanto al compromiso, el *coaching* ayuda allí también porque el mensaje implícito en el estilo es «creo en ti y espero de ti tus mejores esfuerzos». Los empleados a menudo responden a ese desafío con su corazón, mente y alma. (<https://bit.ly/3kqbAFG>)

El tema se desarrolla más en detalle en el módulo 4.

Coaching y liderazgo

Tabla 2: Cuadro resumen de los diferentes estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar - Imitativo	Capacitador Coaching
Forma de liderar	Exige obediencia	Motiva al equipar para que persigan objetivos	Fomenta los vínculos y genera armonía	Busca consenso apelando a la participación	Define estándares exigentes	Piensa en el futuro de las personas y su desarrollo
El lema	Obedecé	Venía mi lado	Primera la persona	Cuál es tu opinión	Copiame	Animate
Competencias requeridas	Orientado al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, impulsor del cambio	Empatía, relacionista, capacidad de comunicación	Colaboración, liderazgo, comunicación	Constancia, orientado al logro, iniciativa	Impulsor de los otros, empatía, conciencia emocional
Cuándo funciona mejor	En momentos de crisis, para revivir una propuesta comercial o cuando hay empleados conflictivos.	Cuando se necesita una nueva visión para enfrentar los cambios o se requiere una dirección específica	En situaciones críticas o estresantes que se necesita motivar a a las personas para optimizar el vínculo en el equipo	Para impulsar acuerdos o compromisos y para motivar a los empleados comprometidos	Para obtener rápidos resultados de colaboradores con experiencia y motivados	Para mejorar el desempeño de los colaboradores y que puedan explotar su potencial a futuro.
Impacto sobre el clima	Negativo	Casi siempre positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: Goleman, 2012, <https://bit.ly/2Prb0Xo>.

Un líder necesita utilizar varios estilos para formar y desarrollar equipos de trabajo. No alcanza con el dominio de uno. Por lo tanto, será necesario tener todos los estilos afinados y saber utilizarlos según la circunstancia y la situación que está atravesando el equipo.

En el siguiente enlace, podrás acceder a los tipos de liderazgo de entrenadores de fútbol sala para que dispongas de otros casos:

Fuente: Noce, F., De Matos Teixeira, T., Calábria Lopes, M., Samulski, D. M. y Coelho de Souza, P. R. (2013). El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. En Revista de Psicología del Deporte (22) pp. 11-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235127552003.pdf>

3. 2. 4. El liderazgo situacional

De acuerdo con Muñiz González (2018):

En todos los equipos de trabajo, se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros de un grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard (1981, citados en Muñiz González, 2018) se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Tipos de comportamientos de un líder

Comportamiento directivo

Define las funciones y tareas de los subordinados. Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas. Controla los resultados.

Comportamiento de apoyo

Centrado en el desarrollo del grupo. Fomenta la participación en la toma de decisiones. Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo.

Estilo control

Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

Estilo supervisión

Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

Coaching y liderazgo

Estilo asesoramiento

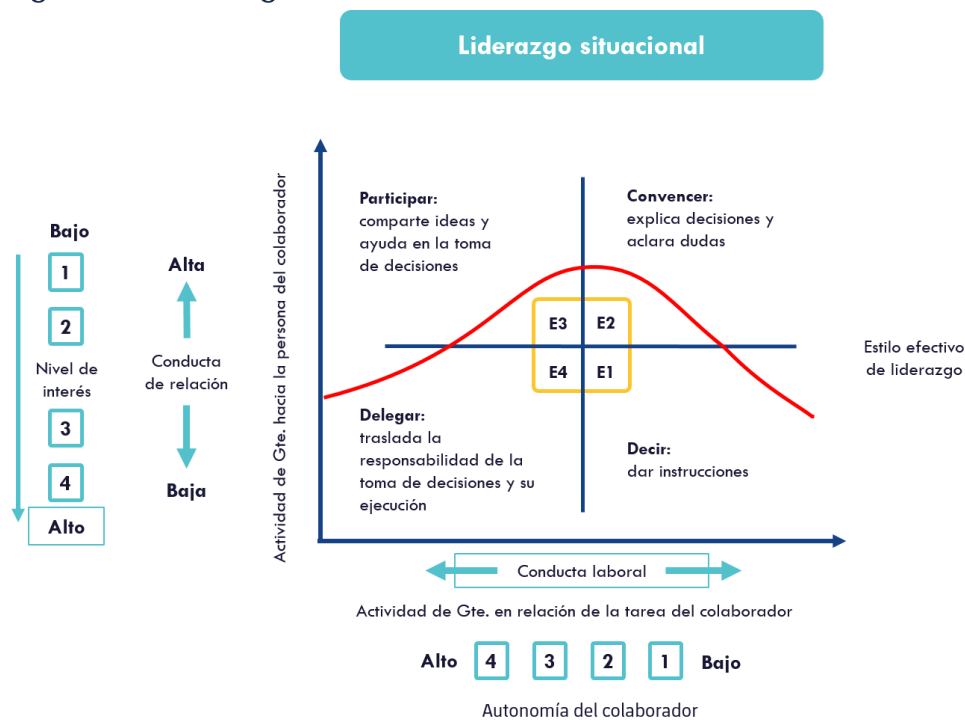
Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

Estilo delegación

Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores. (<https://bit.ly/2ERaJLf>)

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasan los integrantes de un equipo según puede apreciarse en la figura 10.

Figura 10: Liderazgo situacional



Fuente: [imagen sin título sobre liderazgo situacional], 2015, <https://bit.ly/33sJ7GA>.

De acuerdo con Muñiz González (2018):

- Nivel de desarrollo 1: el líder da instrucciones (decir)

El líder determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y

Coaching y liderazgo

no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido, el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas. (<https://bit.ly/2ERaJLf>)

Desde el punto de vista de los colaboradores, el cuadrante E1.

Los colaboradores no tienen autonomía, tienen poca experiencia o no tienen los conocimientos apropiados para hacer la tarea, pero están dispuestos a realizar las tareas necesarias del puesto. Están motivados, pero carecen realmente de las habilidades apropiadas. El líder debe orientarse hacia un comportamiento de alta tarea (conducta laboral) y alta relación (conducta de relación).

Lo que compensa la falta de habilidad, en este caso, es la actitud de alta tarea y, a su vez, un comportamiento de alta relación les permite a los seguidores que alcancen, de manera psicológica, las expectativas del líder.

- **Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa (convencer)**

El líder incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder (Muñiz González, 2018, <https://bit.ly/2ERaJLf>)

Desde el punto de vista de los colaboradores, el cuadrante E2.

Los colaboradores no tienen autonomía, tienen poca experiencia o no tienen los conocimientos apropiados para hacer la tarea y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de hacer algo. No son competentes ni tienen confianza en sí mismos. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas. (Robbins y Coulter, 2005).

- **Nivel de desarrollo 3: el líder comparte ideas (participar)**

Coaching y liderazgo

El líder concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Estos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración. (Muñiz González, 2018, <https://bit.ly/2ERaJLf>)

Desde el punto de vista de los colaboradores, el cuadrante E3.

Los colaboradores tienen autonomía y experiencia, pero no están dispuestos a realizar lo que desea el líder. Las dificultades con la motivación se solucionan de una mejor manera con una tendencia de apoyo, participativa y no directiva.

- **Nivel de desarrollo 4: el líder traslada la responsabilidad (delegar)**

El líder estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo. (Muñiz González, 2018, <https://bit.ly/2ERaJLf>)

Desde el punto de vista de los colaboradores, el cuadrante E4.

La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide. El líder puede dejar al grupo actuar solo, puesto que los seguidores cuentan tanto con la preparación adecuada como con la capacidad de asumir responsabilidades.

Aplicación del liderazgo situacional

Es esencial que el líder determine, en primer lugar, el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el grupo para elegir el estilo de liderazgo adecuado.

De acuerdo con Muñiz González (2018):

Coaching y liderazgo

La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico de cada integrante y los pasos a seguir son:

- Identificar funciones y actividades concretas.
- Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.
- Evaluar el nivel de motivación y auto confianza de las personas respecto a cada función.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo. (Muñiz González, 2018, <https://bit.ly/2ERaJLf>)

Si los colaboradores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar solo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

En el caso opuesto, el líder deberá adoptar una actitud de alta tarea, control y amplia relación si los colaboradores demostraran ser inmaduros y no estuvieran predispuestos a asumir ciertas responsabilidades. Esto se debe a que únicamente de esta manera, comunicándose, el líder puede conseguir que los colaboradores participen y se capaciten.

En este módulo, hemos desarrollado el tema del liderazgo eficaz. Su comprensión teórica facilitará la aplicación de cada uno de los fundamentos, principios, roles y estilos que un líder debe considerar cuando está al frente de un grupo de colaboradores.

En el módulo 4, profundizaremos estos conceptos desde el punto de vista del líder como *coach* del proceso de cambio en las organizaciones deportivas.

Referencias

Arana, A. (2008). El líder y el alineamiento del equipo de trabajo. Recuperado de https://degerencia.com/articulo/el_lider_y_el_alineamiento_del_equipo_de_trabajo/

Asociación de Psicología del Deporte en Argentina. (2015). Grupo de trabajo: la estrella de un equipo. Recuperado de <https://www.psicodeportes.com/grupo-de-trabajo-la-estrella-de-un-equipo/>

Berenstein, M. (2017). John Kotter: lo que de verdad hacen los líderes. Recuperado de <https://emprendedoresnews.com/liderazgo/lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html>

Covey, S. (2010). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires, Argentina: Paidós. Recuperado de http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/86_El-Liderazgo-Centrado-en-Principios-Stephen-R-Covey.pdf

Drucker, P. (1997). *La gerencia en la sociedad futura*. México: Norma.

Goleman, D. (s. f.). Liderazgo que logra resultados. En *Revista Intermanagers*. Recuperado de <https://idoc.pub/documents/liderazgo-que-logra-result-a-dos-k6nq506kv2nw>

Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Argentina: B. Recuperado de https://www.academia.edu/40140756/Como_ser_un_lider_Daniel_Goleman_LIBROSPD_FGRATIS_ORG20190821_78788_t9jtrs

Hersey, P. y Blanchard, K. (1981). *Estilo eficaz de dirigir*. México: IDH.

Imagen sin título sobre el proceso administrativo por Henry Fayol. (s. f.). Recuperada de <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Imagen sin título sobre liderazgo situacional. (2015). Recuperado de <http://programacion.jias.es/2015/05/direccion-de-equipos-liderazgo-situacional/>

Coaching y liderazgo

Imagen sin título sobre la famosa frase de Martin Luther King sobre su sueño. (s. f.). Recuperado de <https://akifrases.com/frase/193944>

Imagen sin título sobre Peter Drucker. (s. f.). Recuperado de https://degerencia.com/articulo/efectividad_y_liderazgo/

Kotter, J. (2009). *Qué hacen los líderes*. España: Gestión 2000.

Kotter, J. (2016). *La cultura del liderazgo*. 2016. Recuperado de <https://emprendedoresnews.com.com/liderazgo/john-kotter-la-cultura-del-liderazgo.html>

Noce, F., De Matos Teixeira, T., Calábria Lopes, M., Samulski, D. M. y Coelho de Souza, P. R. (2013). El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. En *Revista de Psicología del Deporte* (22) pp. 11-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235127552003.pdf>

Muñiz González, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Peters, T. (2002). *Liderazgo*. España: Editorial Pearson Educación.

Roffe, M. (s. f.). *Manual orientador de CONMEBOL*. IN PRESS.

Retamal Moya, G. (s.f.) *Trabajo en equipo*. Recuperado de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>

Revista Gestión. (2011). *Liderazgo versus management*.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall. Recuperado de <https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014>

Santos Guerra, M. A. (2010). Construir una catedral [Entrada en un blog]. Recuperado de: <https://mas.laopiniondemalaga.es/blog/eladarve/2010/12/04/construir-una-catedral/>

Vela, A. (2013). Estilos de liderazgo según Daniel Goleman. Recuperado de <https://ticsyformacion.com/2013/06/10/estilos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman-infografia-infographic/>

Coaching y liderazgo

Yarce, J, (2001). El líder se hace. Cómo desarrollar el espíritu de Liderazgo. Bogotá, Colombia: Ediciones Liderazgo.

