

3. El liderazgo eficaz

3.1 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 para 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 4 actividades bien definidas: planeación, organización, dirección y control

Figura 1: Proceso administrativo, por Henry Fayol



Fuente: [Imagen intitulada sobre el proceso administrativo]. (s. f.). Recuperada de <http://goo.gl/4U5dV2>

El gerenciamiento y el liderazgo actúan en forma diferente pero complementariamente

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

Es importante comprender la capacidad de liderazgo intelectualmente, pero 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 cuales 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 allí donde 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.

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.

- El gerenciamiento 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 organizaciones. Sin un buen gerenciamiento, las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro a 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 empresario se ha hecho más competitivo y más volátil. Los rápidos cambios tecnológicos, la mayor competencia internacional y la globalización de los mercados, son algunos de los numerosos factores que han contribuido a este cambio. (Kotter, J. 2016. Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/PSXX3l>).

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. Volumen 16 N.º 1. (2011) P. 94.

Considerando la figura 2, podemos decir que las empresas gestionan la complejidad, mediante la planificación y la elaboración de presupuestos, fijando objetivos 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 del futuro (a menudo, del futuro lejano) junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión. Esto es desafiar el statu quo (romper el equilibrio reinante para proponer cambios y mejoras continuas)

En el campo de la gestión, la capacidad para realizar este plan se desarrolla mediante la organización y la dotación de personal; creando una estructura de organización y un conjunto de puestos de trabajo para cumplir los requisitos del plan, poniendo es esos puestos a personas calificadas, comunicando el plan a estas personas, delegando la responsabilidad para la ejecución del plan e ideando sistemas para controlar esa ejecución. Haciendo las cosas bien.

Por otra parte la actividad equivalente en la esfera del liderazgo es la coordinación de personas. Esto significa comunicar la nueva orientación a las personas que puedan formar coaliciones, comprendan la visión y se comprometan a alcanzarla.

La gestión asegura la realización del plan mediante el control y la resolución de problemas, comparando con cierto detalle los resultados con el plan original, tanto formal como informalmente, mediante informes, reuniones y demás instrumentos; analizando

las desviaciones; y después planificando y organizando para resolver los problemas. Los gerentes se centran en ser eficientes.

En el caso del liderazgo, para alcanzar la visión hace falta motivación e inspiración: consiguiendo que las personas avancen en la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, que tantas veces se desaprovechan. Los líderes aspiran a ser eficaces. (Yarce, J. 2001. Recuperado de <https://goo.gl/R7TNE>).

Las empresas tienen la necesidad de contar con gerentes que a su vez sean líderes, este desafío implica que quienes están ocupando cargos gerenciales deberán desarrollar las capacidades de liderazgo. Esto es cumplir ambas funciones en forma complementaria y simultáneamente.

Consideremos una sencilla analogía con un cuartel de bomberos:

El cuartel, cuando no hay incendios, está organizado con una adecuada administración y una buena dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado en los niveles superiores. Ahora bien, cuando se desata un incendio, se necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Nadie ha encontrado la manera de gestionar con eficacia a los bomberos en medio de un incendio; es necesario liderarlos.

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.

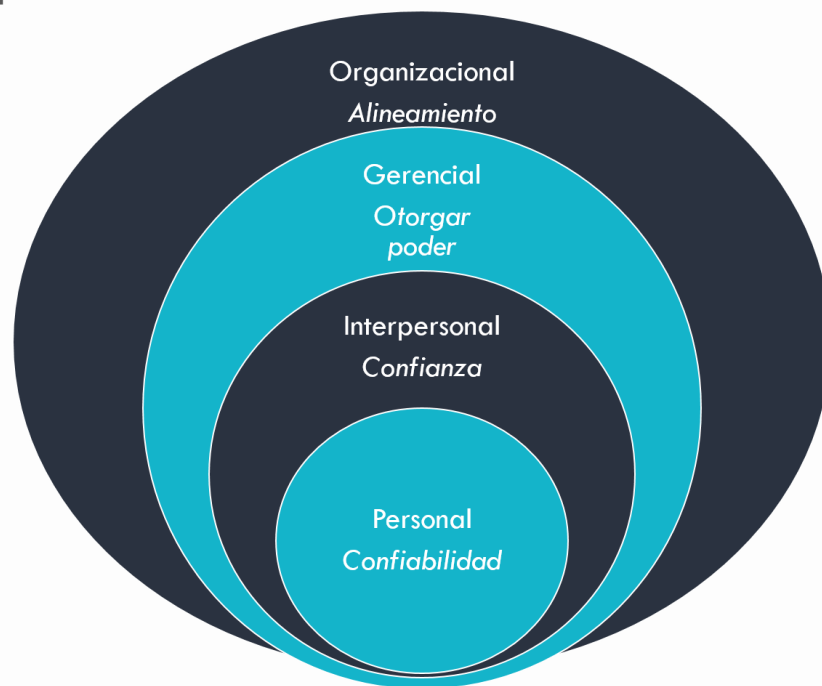
3.1.2 Principios del liderazgo

Según Stephen Covey (2010), el liderazgo comprende 4 niveles y 4 principios. Es por ello que considera que el liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:

- personal: mi relación conmigo mismo;
- interpersonal: mis relaciones e interacciones con los demás;

- gerencial: mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea u objetivo;
- organizacional: mi necesidad de compartir con los colaboradores la visión, la misión, los principios y los valores de la organización.

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



Fuente: Covey, 2010, p. 16.

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
- Otorgar poder
- Alineamiento

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 tomar decisiones.

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

- **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, la actitud y la conducta del otro, sin sobresaltos, donde pueden 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.

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 y/o personal. (Pérez Lázarus, T.s.f. <http://goo.gl/bREazA>).

- **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 donde no exista la confianza entre el líder y sus colaboradores o viceversa.

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

- **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 al 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.

Un líder debe aprender a desarrollar estos 4 principios. A nivel personal ser confiable, en las relaciones con los demás generar confianza, en su entorno gerencial propiciar y facultar a los colaboradores y a nivel organizacional saber soñar compartiendo dichos sueños con su equipo.

Estos 4 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 intitulada sobre frases de Martin Luther King]. (s. f.). Recuperada de <http://akifrases.com/frase/193944>

Como líder se necesita inspirar a los seguidores, para lo cual no es suficiente informar; se necesita compartir el corazón, los sueños, las expectativas y anhelos. Hablar no solo de argumentos y datos, sino también de las propias percepciones, sentimientos y experiencias, lo cual incluye no sólo compartir una visión, unas expectativas acerca del futuro, sino también expresar con sinceridad los temores e incertidumbres acerca de ese futuro.

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

Los 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. Es importante que los integrantes del equipo estén alineados con la visión del líder tal como se detalla en la Figura 5. Para ello será necesario que el líder hable abiertamente de lo que le preocupa, de aquello con lo que está luchando. (Arana, A. s.f)

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.

Es importante que los seguidores sepan cuáles son las convicciones, las creencias y los valores que tiene el líder con respecto a determinados temas. En otras palabras, cuál es la postura que tiene frente a la gestión, la visión de la organización, la ética, la integridad, etc. Hable de sus propias experiencias e incertidumbres.

Este aspecto de la comunicación es vital, porque las personas primero aceptan y se comprometen con el líder y luego con las visiones. (Arana, A. s.f)

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

Figura 6: 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 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.

3.1.3 El líder eficaz

En su último estudio sobre el liderazgo, Tom Peters (2002) sostiene 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 (figura 7).

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 intitulada sobre Peter Drucker]. (s. f.). Recuperada de http://www.degerencia.com/articulo/efectividad_y_liderazgo

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

- **Ceden el control**
En medio del cambio y de la confusión, quienes quieren tener éxito deben convertirse en exploradores y permitir que sus colaboradores encuentren las respuestas a los problemas. Para ello, su rol de será líder guiarlos y contenerlos
- **No suelen destacarse por la ejecución**
Los líderes se destacan por orquestar el trabajo de otros, no por hacerlo ellos mismos. 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.

- **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.
- **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.
- **Se concentran en pocas cosas**
Suelen ocuparse de una cosa por 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.
- **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.
- **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.
- **Son serviciales**
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.
- **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.
- **No le 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.

3.1.4 El rol del liderazgo

El rol del liderazgo se basa principalmente en las conductas que asume el líder en relación a 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

- **El rol de iniciador:** se da cuando el líder debe iniciar junto con algún integrante del equipo una acción en particular. Esta 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.

- **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, G. 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.

3.2 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.

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.

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).

Figura 8: Estilos de liderazgo



Fuente: Vela, 2013. Recuperada de <http://goo.gl/ufAcIV>

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, perdiéndose así el aporte y la sinergia que se podría obtener del equipo. Este estilo suele usarse ante situaciones de crisis y 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 será desastroso.

- **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.

Cuenta la leyenda que 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 viajante 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 viajante se dirigió a uno de los trabajadores que, maldiciente y, con el rostro contraído por el esfuerzo y la actitud, 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 este, con calor, otros con lluvia, muchos con frío. Maldito el día en que me contrataron para este trabajo.

El viajante 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 viajante 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 viajante.

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, ya que conocía la meta que le daba sentido a lo que estaba realizando. (Santos Guerra, 2010, <http://goo.gl/YgEXZI>)

3.2.2 Afiliativo/participativo

- **El estilo afiliativo** gira en torno a la gente, hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los miembros de su equipo contentos y crear armonía entre ellos. Se apoya en la creación de lazos emocionales, por lo tanto, sus resultados positivos son la lealtad y la buena comunicación. El estilo incentiva la flexibilidad, la confianza entre pares, permitiendo la innovación constante y la toma de riesgos. Como una forma de reconocimiento por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un generoso feedback positivo. 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 crean que una labor mediocre es tolerada.

Los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, por lo tanto, los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo. Cuando el equipo necesita instrucciones claras, en momentos turbulentos, este estilo de liderazgo no es el que más se ajusta a la situación. Efectivamente, si se confía demasiado en él, este estilo puede llevar a un grupo al fracaso

- **El estilo democrático** se caracteriza por promover la responsabilidad y flexibilidad. Al escuchar las preocupaciones de sus empleados, el líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. El equipo participa en la determinación de los estándares para la evaluación del éxito, por lo que, tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

Sin embargo tiene sus desventajas, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de otros estilos. Uno de sus aspectos negativos puede ser la realización de 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, y como resultado, 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.

3.2.3 Imitativo/coach

- **En el estilo ejemplar o imitativo**, el líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápidas, y espera que su equipo lo imite. Detecta quiénes no rinden como deberían y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza.

Con lo mencionado se podría pensar que un enfoque como éste mejoraría los resultados, pero no lo hace. De hecho, este estilo destruye el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas, las directivas para el trabajo pueden estar claras en la mente del líder, pero no las establece con claridad a su gente y espera que ellos sepan qué tiene que hacer. 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.

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

Tabla 1: Cuadro resumen de los diferentes estilos de liderazgo

Estilo Liderazgo	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar - Imitativo	Capacitador Coaching
Forma de Liderar	Exige obediencia inmediata	Motiva a las personas a trabajar por un objetivo	Crea armonía y fomenta las relaciones	Crea consenso a través de la participación	Fija estándares de excelencia exigentes	Desarrolla las personas para el futuro
El lema	Hacé lo que te digo	Vení conmigo	Las personas primero	¿Qué pensás?	Hacé como yo	Inténtalo
Competencias requeridas	Orientación al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, facilitador del cambio	Empatía, desarrollo de las relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo, comunicación	Constancia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, conciencia emocional
Cuándo funciona mejor	En momentos de crisis, para remontar un negocio o con empleados problemáticos	Cuando los cambios requieren una nueva visión o es necesaria una dirección clara	En situaciones de stress, cuando es necesario motivar al equipo o mejorar las relaciones del equipo	Para fomentar el consenso o el compromiso o para conseguir que los empleados con talento aporten	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y experimentado	Para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo
Impacto sobre el clima	Negativo	Casi siempre positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: Traducción y adaptación de Goleman. Recuperado de: <http://goo.gl/53J52q>

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 saberlos utilizar según la circunstancia y la situación en la que está atravesando el equipo.

3.2.4 El liderazgo situacional

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) 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:

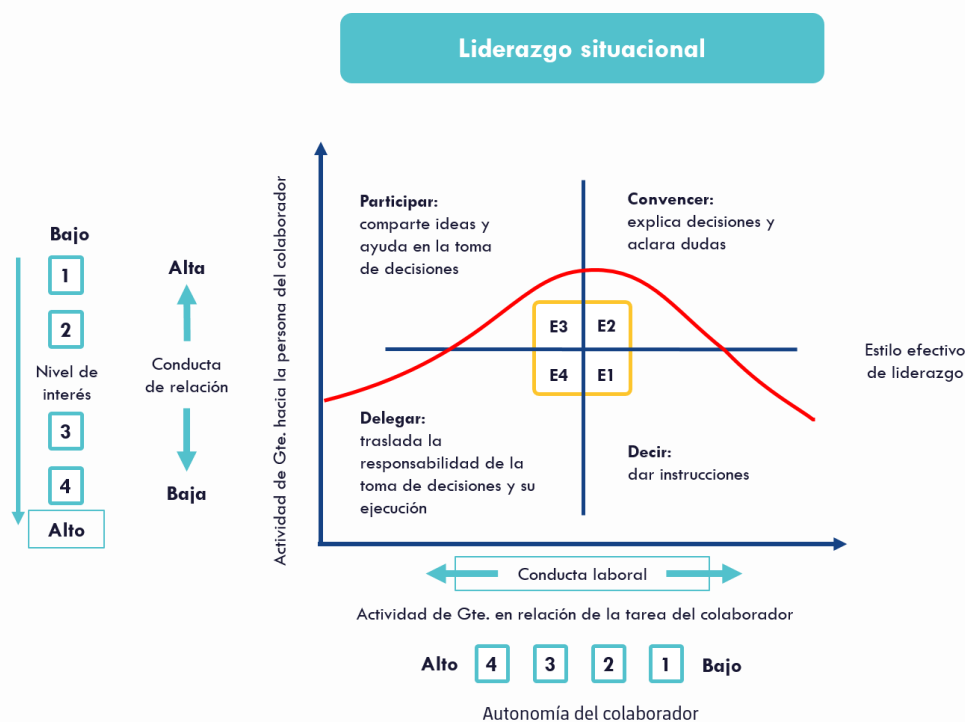
- **Comportamiento directivo.**
Define las funciones y tareas de los subordinados.
Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
Controla los resultados.
- **Comportamiento de apoyo**
Centrado en el desarrollo del grupo.
Fomenta la participación en la toma de decisiones.
Da cohesión, apoya y motiva al 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.
- **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. (RedTelework, s.f).

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 intitulada sobre liderazgo situacional]. (2015). Recuperada de: <http://goo.gl/nZWOHt>

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

El líder determina las metas y tareas posibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y 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. 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). El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad, y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores comprendan psicológicamente los deseos 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. (articulosinformativos.com. s.f)

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

Los colaboradores no tienen autonomía, tienen poca experiencia y/o no tienen los conocimientos apropiados para hacer la tarea y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas. (articulosinformativos.com. s.f)

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

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. (articulosinformativos.com. s.f)

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

Los colaboradores tienen autonomía y experiencia, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo. (articulosinformativos.com. s.f)

- **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. (articulosinformativos.com. s.f)

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 sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad. (articulosinformativos.com. s.f)

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. 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. (articulosinformativos.com. s.f)

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.

Por el contrario, si los colaboradores demuestran poca madurez, poca disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación, ya que solo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación de los integrantes del grupo.

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 tener en consideración 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

Covey, S. (2010). *El liderazgo centrado en principios*. Argentina: Paidós.

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

Goleman, D. (s.f.). (Traducción propia). Recuperado de: <http://live.iosoffices.com/6-estilos-de-liderazgo-de-daniel-goleman/#.U3UAC4GSwhM>

Goleman, D. (2012). *Cómo ser un líder*. Argentina: B.

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

[Imagen intitulada sobre el proceso administrativo]. (s. f.). Recuperada de <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

[Imagen intitulada sobre frases de Martin Luther King]. (s. f.). Recuperada de <http://akifrases.com/frase/193944>

[Imagen intitulada sobre Peter Drucker]. (s. f.). Recuperada de http://www.degerencia.com/articulo/efectividad_y_liderazgo

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

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

Santos Guerra, M. A. (2010). Construir una catedral [Entrada en un blog]. Recuperado de: <http://blogs.opinionmalaga.com/eladarve/2010/12/04/construir-una-catedral/>

Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall

Vela, A. (2013). *Estilos de liderazgo* [Imagen]. Recuperada de: <http://ticsyformacion.com/2013/06/10/estilos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman-infografia-infographic/>

Kotter, J. (2016). *La cultura del liderazgo*. 2016. Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/PSXX3I>

Yarce, J. - El Líder se Hace. 2001. Recuperado el 13/6/2016 de <https://goo.gl/R7TNEh>

Pérez Lázarus, T.(s.f.) *Liderazgo Centrado en Principios*. Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/bREaZA>

Arana, A. (s.f.) *El líder y el alineamiento del equipo de trabajo*. Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/AsM3PO>

Gonzalo Retamal Moya. (s.f.) *Trabajo en equipo.* Recuperado el 13/6/2016 de <http://goo.gl/1FDSyE>

Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard. Recuperado el 13/6/2016 de <http://www.redtelework.com.ar/imprimir.aspx?id=38468>

Artículos informativos. s.f. Liderazgo Situacional Recuperado el 13/6/2016 de http://www.articulosinformativos.com/Liderazgo_Situacional-a1024254.html