UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

TESIS: Liderazgo. Formación y desarrollo de competencias.

Antonella Sol Chicalone

Lic. Comercialización

Ituzaingo I- Noche

En agradecimiento a mi ángel de la guarda, mi madre, la cual fue mi motor e inspiración, y a toda mi familia que estuvo acompañándome a lo largo de esta gran carrera.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Índice_

Presentación: 1
Objetivos de Investigación: 2
Justificación: 3
Marco teórico 5
1.El líder, el liderazgo y su clasificación. 5
1.1 El líder 5
1.2 El liderazgo. 9
1.3 Tipos de liderazgos. 13
2.Teorías sobre el liderazgo. 18
2.1 Competencias del líder. 21
3. Liderazgo y bienestar. 25
4. Capacitación. 28
4.1 Relación entre el liderazgo y la capacitación. 28
4.2 Claves importantes para la capacitación. 29
4.3 Beneficios de la capacitación para la empresa y el empleado. 31
5. El líder, la ética y la confianza. 33
6. Evaluación de desempeños. 36
6.1 Desarrollo organizacional. 38
6.2 Clima laboral. 40
6.3 Tipos de clima laboral. 42
6.4 Herramientas para medir el clima laboral. 43
7. Coaching. 46
8. Algunas ideas para la práctica del liderazgo. 50
Formulación de la hipótesis: 55
Conclusiones: 56
Bibliografía: 59

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Tema: Liderazgo. Formación y desarrollo de competencias.

Presentación:

El liderazgo es un tema crucial hoy en día donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que los lideres estén más atentos a sus equipos y desarrollo de su gente, a su capacitación y formación de modo que puedan dar mucho mas de si en pos de la empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a los colaboradores a seguirlos.

El líder como todo ser humano posee defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirarse primero dentro de sí mismo, conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere transmitir y lograr, para conducir a los demás a conseguir el éxito.

La investigación se titula: "Necesidades de formación y desarrollo de competencias de liderazgo" Es una investigación exploratoria – descriptiva. Asume el método cualitativo, siendo que hace referencia "...a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable".

Este trabajo de investigación abordara cuestiones vinculadas con los problemas que enfrentan las organizaciones, los tipos de competencias que tiene un líder y como éstos influyen en la empresa. Además haremos un recorrido sobre los diferentes tipos de liderazgos que pueden llegar a encontrarse dentro de las organizaciones y se intentara saber cuál es el más apropiado según su estructura y desempeño, haciendo fundamental hincapié en el bienestar que deben tener los empleados para desarrollar con éxito su labor y a su vez llevar a la empresa a cumplir e ir más allá de las metas y objetivos de la misma.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Desarrollaremos y enriqueceremos la investigación con el liderazgo transformacional, ya que consideramos en la actualidad es uno de los que influye positivamente sobre las personas, sometiéndose a una experiencia en la cual su líder lo movilice, inspire y motive a ser mejor, es un potencial nuevo líder que podrá transmitir lo mismo a otras personas. Es decir, tiene un efecto multiplicador.

En función de lo planteado, los interrogantes de investigación serán: ¿De qué manera el líder transformacional puede motivar al logro de las competencias personales e interpersonales en la organización para alcanzar el éxito de la misma?, ¿De qué manera la capacitación de un líder puede mejorar el desempeño dentro de la organización?, ¿Cómo puede el líder transformacional influir en el bienestar psicosocial de los equipos de trabajo?, ¿De qué manera los diferentes tipos de competencias directivas (de negocio, interpersonales, personales) influyen para alcanzar el éxito del desarrollo organizacional?

Objetivos de Investigación:

- Conocer la importancia que tiene el tipo de liderazgo para detectar a tiempo las falencias de la organización y de qué manera poder evitar las mismas.
- Conocer cuáles son las necesidades de formación y capacitación que tiene un líder y de qué maneras estas mejoran el desempeño organizacional.
- Establecer el grado de importancia que tiene un líder transformacional en la empresa, en contraposición del líder transaccional.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Justificación:

En la actualidad, la pedagogía orientada a la organización empresarial pretende la realización de programas de formación para el desarrollo de competencias. Una de ellas, y fundamental, es la que hace referencia al liderazgo.

Hasta hace un tiempo, la palabra "liderazgo" remitía a personas tales como Churchill, Gandhi, etc. Con ello, el concepto de líder solo parecía poder ser alcanzado por algunas personas especialmente dotadas. Sin embargo, hoy en día, el líder es más una posición y una forma de ser capaz de realizar acciones que promuevan el trabajo en equipo y el alineamiento con la visión y misión de la organización empresarial.

Desde el punto de vista de la organización, el liderazgo, por tanto, significa conocer el negocio, saber delegar y poseer la capacidad para generar autocrítica así como estar disponible para el aprendizaje continuo.

Este trabajo se justifica en tanto no se han encontrado investigaciones previas de la problemática planteada para el caso elegido. Por otra parte, se considera que los resultados que se obtengan de esta investigación pueden servir para detectar las necesidades de formación y desarrollo de competencias en liderazgo: de este modo esos datos podrán servir para que las organizaciones, en una instancia que escapa a este trabajo de tesis, diseñe planes de formación y/o capacitación vinculados al desarrollo de competencias de liderazgo reforzando las virtudes encontradas y modificando las falencias.

Además hemos de considerar que el liderazgo, el cual a veces pasa desapercibido en tanto muchos o algunos fracasos de la organización, no responde a la calidad del producto, ni a sus campañas publicitarias, ni a las necesidades de entender al consumidor, entre otros; y sí a la necesidad de motivar a sus empleados para realizar bien su trabajo, así como adoptar compromisos con la empresa y sus equipos.

Por eso como ya ha sido mencionado, no es el único factor causante del bajo rendimiento de una empresa pero sí es un factor fundamental dado que nos

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

enfrentamos a momentos de grandes cambios sociales y culturales donde la competitividad crece excesivamente y las personas cambian sus comportamientos y modos de actuar.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Marco teórico

1. El líder, el liderazgo y su clasificación.

1.1 El líder.

Comenzaremos definiendo el concepto de líder que, como mencionamos anteriormente, es uno de los principales factores que debemos analizar cuando una organización está teniendo dificultades para cumplir con sus objetivos.

Gelvantet al. (2007) define al líder como la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción.

En tanto, para Landy y Conte (2005), un líder es alguien que influye, o intenta influir. Las conductas involucradas en ejercer esta influencia puede llamarse liderazgo y aquellos que ejercen tal influencia pueden llamarse líderes. En ese sentido, el líder es entonces la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales (Gómez, 2008).

Una pregunta muy común es si él líder… ¿nace o se hace?

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando. Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar. Hay que señalar la importancia de que él líder trabaje sobre sí mismo, así como asista a seminarios sobre liderazgo, y se mantenga al tanto sobre los nuevos abordajes sobre la materia. También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar.

El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

En el ámbito laboral, hay que favorecer que los colaboradores vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentar los problemas. Se trata de prepararlos para que en un futuro sean capaces de suceder a su propio líder.
La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde el principio de su actividad laboral, para ir desarrollando eventualmente sus capacidades de liderazgo.
Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve.
No obstante, el líder no tiene por qué ser un especialista en todo, pero si tendrá que tener una formación sólida e integral así como un fuerte trabajo sobre sí mismo que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla (sea ésta empresarial, deportiva, cultural, etc.).
El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo no es inspirado por el líder, éste terminará siendo rechazado.
Los colaboradores entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos), pero sí esperan de él que esté en condiciones de generar compromisos de la gente consigo y con sus equipos.
Dependiendo de la forma como el líder desarrolla acciones efectivas en las organizaciones, es posible alcanzar los objetivos propuestos, en coherencia con ello, Castillo (1998, citado por Maican, 2004) señala que las funciones que debe ejercer un líder son:

1. Fundamentar su acción en los principios y lineamientos planteados para la organización, específicamente en el personal a su cargo, con el fin de propiciar apoyo integral y el logro de los fines.

2. Propiciar en los subordinados la formación de valores consagrados en los objetivos de la empresa.

3. Generar situaciones que propicien en el personal la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores relativos al campo laboral.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

4. Promover el desarrollo de la creatividad, desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el desempeño efectivo del personal.

5. Fundamentar la toma de decisiones en los resultados del proceso organizacional y la productividad de acuerdo a la realidad de la empresa.

Existe unanimidad en la literatura científica sobre la diferencia conceptual entre liderar y dirigir. En esta linea, autores como Menguzatto y Renau señalan esta discrepancia en los términos siguientes: "La dirección es una función implícita de todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección del liderazgo… el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estas dotado de autoridad formal".

Igualmente para Warren Bennis "los directivos hacen las cosas bien. Los lideres hacen lo que deben". Este autor encontró cuatro capacidades en su estudio del liderazgo:

- Gestión de la atención: atribuida a una visión en que los demás puedan creer y adoptar como propia. Esta tiene que ver con el largo plazo; los imperativos del mercado son a corto plazo. Con ella el líder proporciona el imprescindible puente que une el presente con el futuro de la organización.
- Gestión del significado: comunicar la visión y traducirla en resultados positivos para la organización y propiciar que se comparta esta visión a largo plazo.
- Gestión de la confianza: la confianza es el aglutinante emocional que mantiene juntos a los seguidores y a los líderes, implicando constancia e integridad.
- Gestión de si mismo: persistencia, conocimiento de si mismo, voluntad para correr riesgos, dedicación y reto. Sobre todo, voluntad de aprender de la adversidad y el fracaso. La persona que aprende está al acecho de los fallos y errores. No hay nada peor en el liderazgo que el éxito prematuro.

Sin embargo, dada la complejidad del entorno organizacional y el constante cambio en el que se encuentra inmerso, autores como Kochan Schmist y Cotiis coinciden en señalar que el directivo actual debe ser un "líder" dentro de la organización que

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

conduce. Para Blake y Mouton el directivo-lider debe lograr la consecución de los objetivos propuestos "a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa, además de crear una cultura que:

- Favorezca y mantenga las performances cualitativas y cuantitativas máximas.
- Estimule y emplee creatividad.
- Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio.
- Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprendes.
- Busque y encuentre nuevos desafíos.

Siguiendo en esta línea, y desde un enfoque cultural, para Schein la característica definitoria del directivo-líder seria la capacidad de crear la cultura empresarial y de cambiarla en el momento preciso. Este autor señala que para que pueda realizar la segunda de sus funciones debe evitar "caer preso de su propia creación". Schein propone una serie de cualidades que ha de poseer un líder para trascender su propia cultura:

- Percepción y visión: debe percibir el problema y tener una visión clara de los problemas culturales. Además, debe darse cuenta de su propia debilidad y observar si sus defensas son un obstáculo para una optima actuación.

- Motivación y habilidad: estas son necesarias para intervenir sobre el proceso cultural. Debe tener la voluntad de desbloquear su propia empresa. Para esto es necesario que el líder se sienta implicado de lleno en la empresa, incluso por encima de sus propios intereses.

- Fuerza emocional: la ansiedad surgida por el cambio debe ser absorbida en su mayoría por el líder, para mantener la seguridad psicológica de los miembros de la organización. A la vez, debe servir de apoyo de la empresa aunque en algunos momentos sus miembros se resistan a ello.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

- Capacidad para cambiar las presunciones culturales: para llevar a cabo tal cometido, el líder debe tener la capacidad de provocar una redefinición cognoscitiva a través de la propuesta y engarce de nuevas presunciones que sustituyan a las disfuncionales.

- Implementación del compromiso y la participación: además de guiar, el líder debe saber escuchar a los miembros de la organización. De este modo, el resto del grupo adquiere una visión propia de los problemas culturales. Será a través de la participación como conseguirá el líder la motivación necesaria que propicie la aceptación de las nuevas presunciones básicas, y por lo tanto, el abandono de las anteriores.

  En coherencia con lo anterior, el buen desempeño del líder dentro de las organizaciones se evidencia en el rendimiento satisfactorio del equipo a su cargo, aumentando así la productividad y alcanzando en su totalidad los objetivos individuales y colectivos.
  Quien ejerce el liderazgo debe hacer que la confianza sea el elemento básico de interrelación para generar en sus colaboradores estados de autoconfianza y automotivación.

1.2 El liderazgo.

Es primordial para contextualizar nuestro trabajo de investigación la definición de "liderazgo";

No existe hasta el momento una definición concreta y ampliamente aceptada respecto al liderazgo, no obstante, gran parte de las escuelas concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, "el líder" y sus seguidores (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

Asimismo, concuerdan en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Lupano y Castro, 2008).

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

En todo caso, el liderazgo es esencialmente un proceso atributivo, producto de la percepción social, siendo la esencia del mismo la percepción que los colaboradores tienen del líder. Asimismo, existe un consenso en suponer la idea del liderazgo como necesaria para guiar a las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

Lupano y Castro (2007) definen el liderazgo como un constructo complejo y multideterminado y que no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada, puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder– y sus seguidores, donde este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder. Por lo tanto, el liderazgo se constituye como un paradigma innovador, un prototipo particular de la conducta humana que se ejerce en la interrelación con los demás, un eje orientador, una herramienta flexible capaz de mejorar los procesos de gestión en las instituciones, más aún en las de tipo escolar por ser organismos orientados a la formación integral de los educandos.

Para los autores anteriormente citados, por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.

Newstrom (2011) afirma que un liderazgo exitoso depende mucho más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Esta distinción es significativa ya que las conductas y habilidades se pueden aprender, modificar o transformar, en tanto que, en el corto plazo muchos rasgos son relativamente fijos.

Newstrom postula que los tres tipos amplios de habilidades se interrelacionan en la práctica, también se pueden considerar por separado.

- Habilidad técnica: se refiere al conocimiento y destreza que tiene una persona en cualquier tipo de proceso o tarea. Esta habilidad es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles operativo y profesional, pero a medida que los

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

trabajadores ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia. Como administradores dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus subordinados; en la mayoría de casos, nunca han practicado algunas de las técnicas que supervisan.

- Habilidad humana: es la facultad que permite trabajar bien con las personas y construir equipos de trabajo, incluye un conjunto de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad y sobre todo manifestar apoyo para los trabajadores que lo requieren. Algunas encuestas revelan que los colaboradores calificaban como mas importante tener a un jefe que se preocupa, que los pagos y las prestaciones. Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas calidades humanas. Es una parte importante para la conducta del liderazgo.

- Habilidad conceptual: es la facultad de pensar en modelos de referencia y profundas relaciones, como en los planes de largo plazo, adquiere más importancia en puestos de administración y gerencia. Está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a las personas y la habilidad técnica a las cosas.

El análisis de las habilidades de liderazgo puede ayudar a que los gerentes practiquen una combinación adecuada de las distintas destrezas que poseen para cumplir con las exigencias del puesto, y lograr una actuación sobresaliente delante de la empresa y sobre todo con su equipo de trabajo.

Las habilidades de liderazgo resultan de una combinación de experiencias de vida y trabajo, pero básicamente, lo que forma a un líder es su capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividas.
Es por ello que toda persona que emprende un camino de desarrollo en la actividad de conducción, va atravesando distintas etapas que forman parte de lo que habitualmente denominamos “planos de crecimiento del líder”:

1. Liderazgo individual: es aquel que nace con uno. Toda persona que puede llevar adelante sus propios proyectos y metas personales, es capaz de influir sobre los demás, no solo en las tareas de más alto rendimiento, sino en lo que para ellos resulte verdaderamente importante. El líder tiene como misión primordial mejorar su propia vida.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

2. Liderazgo grupal: esta dado por la capacidad del líder en influir sobre sus grupos de pertenencia, aquellos respecto de los que construye su poder a partir de su desempeño y los valores compartidos que poseen. Las personas buscan sus referentes primarios en aquellos que son capaces de solucionarles los problemas y con los cuales se identifican.
3. Liderazgo situacional: se manifiesta en relación con cualquier grupo de trabajo que se establezca. Implica el desarrollo de una capacidad esencial de ubicuidad que permite al individuo desempeñarse exitosamente en roles de conducción cualquiera sea la tarea y ante distintas personalidades de colaboradores. Se sustenta en la adquisición de una serie de habilidades (comunicación, negociación, toma de decisiones) aplicables a un universo variado de situaciones. Una de esas habilidades es claramente la capacidad de incorporar la gestión del grado de madurez de cada uno de sus colaboradores.

4. Liderazgo organizacional: va más allá del dominio de un grupo, se extiende a toda la organización. Es aquel que puede influir convirtiéndose en un símbolo para sus colaboradores y distintos públicos de interés de la empresa. Implica la trascendencia del individuo a sus competencias y su área de trabajo. Además encarna la visión y misión de la empresa generando la adhesión, el compromiso y el efectivo alineamiento de los recursos. La posesión de un fuerte carisma personal es un requisito indispensable para avanzar hacia esta etapa.

No existe un liderazgo genuinamente consolidado, si el conductor no se convierte en modelo para los integrantes del grupo u organización, si no se constituye en un espejo en el que los otros deseen mirarse, si no genera un sano espíritu de emulación. Alcanzar este estadio es cumplir con la primera etapa del camino de la influencia.

Si somos capaces de constituirnos en un eficaz modelo, podremos avanzar un peldaño más en este camino y convertirnos en un verdadero motivador, es decir ser capaz de encender los más íntimos deseos y aspiraciones de cada ser humano y poder ser visto por ellos como el medio más efectivo para guiar su cumplimiento.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Y será consolidado este roll cuando seamos capaces de convertirnos en mentor del otro, en su referencia obligada para el proceso más trascendente al que puede aspirar cualquier ser humano: el de su propio aprendizaje. Ser mentor es ante todo poder mostrarle a ese otro el camino de la permanente superación personal, no solamente en el ámbito de la comunidad que nos contiene, sino también mucho mas allá de la misma.

El líder habrá así transcendido a partir de un rol multiplicador, cuando nuestros colaboradores se conviertan a su vez en modelos para otros y así expandir la comunidad en forma radial. Es de esta manera como se generan las grandes estructuras de liderazgo en las organizaciones y sociedades.

1.3 Tipos de liderazgos.

Podemos considerar distintos tipos de liderazgos en las organizaciones, para la presente investigación solo tendremos en cuenta dos de ellos, el transaccional y el transformacional;

El concepto de **liderazgo transaccional** hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el manager reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El manager otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo.

Se puede decir que en este tipo de liderazgo el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el manager dice que haga. Y el objetivo más importante es establecer estructuras claras para que los colaboradores trabajen de manera óptima en la consecución de los objetivos establecidos. En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando.

El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub-dimensiones:

- Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos.

- Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Este liderazgo se entiende como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización.

Los estudios realizados dentro del liderazgo transaccional pueden ordenarse del siguiente modo:

- Enfoques clásicos: aquellos que se centran en el estudio de la persona que actúa de líder, observando sus rasgos o su comportamiento.
- Enfoques contingentes: aquellos que analizan tanto al líder como a otros posibles factores que puedan influir en el desempeño del liderazgo.

Este modelo tiene a su vez ventajas y desventajas que podemos destacar;

Ventajas:

- Hay un beneficio mutuo.
- El trabajo es valorado y considerado.
- Es una forma de liderar efectiva, ya que ambas partes consiguen su objetivo.

Desventajas:

- Tiene poco alcance.
- Dura mientras se realiza el intercambio, por lo que no hay lealtad permanente.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

- Si se emplea sólo este tipo de liderazgo, se pierde la posibilidad de generar mayor efectividad en la empresa.

- Gestión pasiva por parte del líder, ya que sólo actúa si no se obtiene lo esperado.

- La relación entre líder y trabajador es impersonal.

El concepto de "**liderazgo transformacional**" fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable "cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación".

Este modelo consta de ciertas características:

- Estimulación intelectual: el líder transformacional no se limita a desafiar el status dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

- Consideración individualizada: el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la pro actividad.

- Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.

- Influencia idealizada: el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Este modelo a su vez también cuenta con ventajas y desventajas;

Ventajas:

- Fomenta el aprendizaje colaborativo.
- Aumento de la autoestima de los trabajadores, con el consiguiente incremento del nivel de productividad.
- Reducción de rotación de los empleados.
- El líder se sitúa como ejemplo a seguir.
- Mayor generación de ideas por parte de los trabajadores dentro de un entorno cómodo y abierto.

Desventajas.

- Los resultados son visibles a largo plazo.
- No es aplicable para todo tipo de organizaciones.

Se ha hecho una promoción del liderazgo transformacional porque se ha asociado su uso con una serie de efectos positivos tanto para las personas, para la gerencia como para la organización.

- Nivel individual:

Desde la perspectiva individual se ha establecido que la aplicación del liderazgo transformacional provoca mayores sentimientos de identidad, entusiasmo y expectativas; genera confianza y seguridad en los colaboradores para con sus líderes, al mismo tiempo que un deseo de identificarse con sus líderes carismáticos. De esta forma, le hace sentirse bien estar cercar del líder y al mismo tiempo, confiar en que puede resolver cualquier obstáculo. Los empleados dicen que ellos mismos realizan mucho esfuerzo extra a favor de los gerentes que son líderes transformacionales; también están mucho más satisfechos con el sistema de evaluación de desempeño de la empresa.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

- Nivel gerencial:

Se establece que se necesitan ambos tipos de gerencia para el mantenimiento y el crecimiento de la organización, tanto la gerencia transaccional la cual enfatiza en las metas y establecen vínculos con las necesidades del personal y la gerencia transformacional la cual se enfoca en la creación de visión.

- Nivel organizacional:

Se puede señalar dos tipos de efectos, uno relacionado con las prácticas de los recursos humanos, y el otro respecto al contexto interno.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

2. Teorías sobre el liderazgo.

Para el desarrollo de la investigación resulta importante abarcar aquellas comprensiones sociales y emergentes en la construcción de liderazgo, sin embargo con el fin de alcanzar tal objetivo es relevante reconocer las teorías que han aportado significativamente al estudio del liderazgo, con fuertes implicaciones en la disciplina. A continuación se mencionaran algunas de las mismas.

- Teoría trayectoria a la meta: Según Martín (2009), los líderes efectivos son aquellos que ayudan a sus subordinados a alcanzar sus metas, éstos tienen la responsabilidad de proveer a su grupo de trabajo la información y el apoyo necesario para alcanzar los objetivos organizacionales. Una forma de lograr esto es hacer relevante la relación esfuerzo-recompensa, vinculando los resultados deseables para la consecución de objetivos (por ejemplo, haciendo hincapié en los resultados positivos a los subordinados si ellos logran sus objetivos) y/o el aumento de la creencia (la esperanza) que sus conductas de trabajo puedan conducir a la consecución de objetivos (Evans, 1970).

  La teoría de la trayectoria a la meta presenta dos variables situacionales o de contingencia que moldea la relación entre el comportamiento del líder y los resultados, éstas son:

  a) Estructura de la tarea; grado de repetición de las actividades.
  b) Autoridad formal; grado de poder por posición
  c) Grupo de trabajo; grado en que los compañeros de trabajo contribuyen a la satisfacción por el trabajo, estas variables están fuera del control del subordinado.
  d) Otras variables que se plantean, se refieren a las características personales, como lo son: locus de control; grado en que los empleados consideran que lo consecución de los objetos esta bajo su control y experiencia y habilidad percibida; grado de competencia del subordinado para realizar la tarea.

  Por último la teoría tiene cuatro comportamientos que el líder puede tener frente a su subordinado, los cuales se pueden presentar de acuerdo con la situación House y Mitchel.

  1) Directivo: brinda guía y estructura psicológica, le explica a los colaboradores exactamente lo que tienen que hacer, establece metas de desempeño, normas

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

de comportamientos, hace énfasis en las reglas y les informa que es lo que espera de ellos.

2) Participativo: se caracteriza por hacer partícipe a sus subordinados en la toma de decisiones, consultándoles y escuchando sus sugerencias.
3) Considerado: este líder le brinda cuidados a sus colaboradores, los atiende de forma personalizada, velando por satisfacer sus necesidades y bienestar, los ve como iguales y evidencia un comportamiento amigable, atento y de apoyo, generando así un buen clima de trabajo.
4) Orientado a la meta: fomenta la excelencia en el desempeño, establece metas orientadas a la búsqueda del mejoramiento, ofrece posibilidades de superación pasando de un desempeño corriente a un desempeño con calidad.

- Teoría situacional de Hersey y Blanchard: plantean que el liderazgo situacional es una teoría de contingencias que hace énfasis en los subalternos, desde esta perspectiva un liderazgo eficaz se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado según el nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

  La teoría propone cuatro posibles estilos de liderazgo:

  1) Instructivo: (gran orientación a la productividad - poca orientación a las relaciones interpersonales), el líder define los roles y le dice a las persona cuándo, cómo y qué cosa hacer. Se pone en relieve el comportamiento directivo.
  2) Persuasivo: (gran orientación a la productividad - gran orientación a las relaciones interpersonales), el líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
  3) Participativo: (poca orientación a la productividad - gran orientación a las relaciones interpersonales), el líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
  4) Delegativo: (poca orientación a la productividad - poca orientación a las relaciones interpersonales), el líder brinda poca dirección y apoyo.

Evans y Lindsay afirman, que el éxito de cualquiera de estos estilos dependerá de la madurez de los colaboradores según el modelo este puede ser:

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

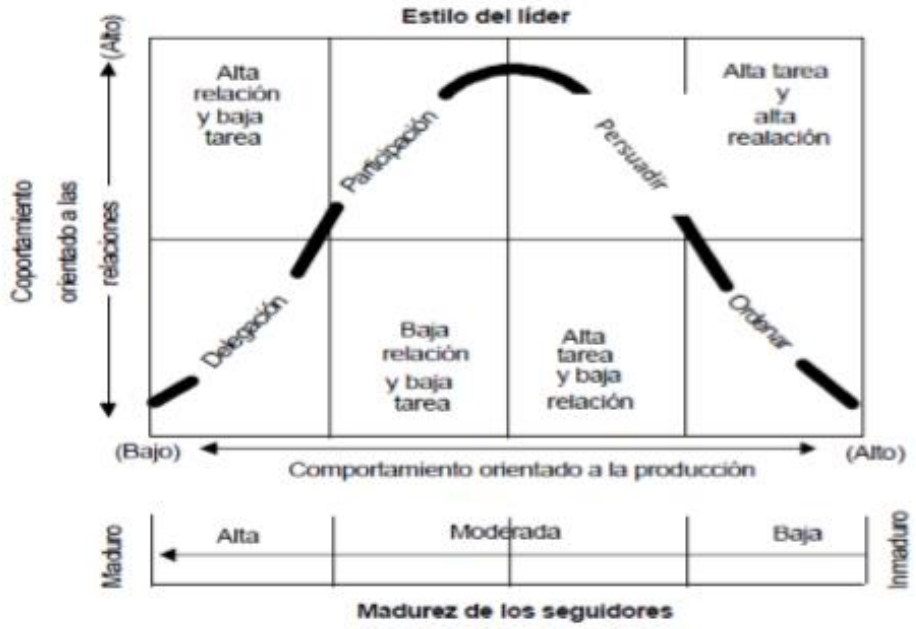
M1. El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente, ni tiene seguridad en sí mismo.

M2. El individuo no puede pero quiere asumir las responsabilidades del puesto. Se siente motivado, pero le falta habilidades apropiadas.

M3. El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.

M4. El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

Las relaciones y los estilos de liderazgo se evidencian en la siguiente gráfica:



- Teoría atribucional de liderazgo: El liderazgo desde la perspectiva atribucional, es el resultado de un proceso perceptual llevado a cabo por el observador. Heider (1958, citado por Peris, 1998), propone que las personas, movidas por la necesidad de tener una explicación sobre lo que ocurre a su alrededor, atribuyen causas a los eventos que tienen lugar en un momento determinado. Los individuos llevan a cabo atribuciones a partir de creencias previas, que simplifiquen el proceso atributivo.

Peris (1998) concibe la teoría atribucional del liderazgo como un proceso perceptivo, en donde los sujetos a partir de concepciones a priori realizan un proceso de atribución que les lleva a percibir a otro individuo como líder. Álvarez (2009) también manifiesta que este liderazgo existe sólo en la mente del espectador, normalmente en el seguidor y que el liderazgo no es nada más que una etiqueta que colocamos a una serie de resultados: es

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

decir, observamos una serie de condiciones y sucesos y los atribuimos a la ocurrencia o existencia del liderazgo. En general, los estilos de liderazgo permiten describir la forma en la que un líder adopta de manera adecuada actuaciones que le permita encaminar a su equipo de trabajo hacia la consecución de las metas, que han sido propuestas con el fin de cumplirlas.

2.1 Competencias del líder.

También desarrollaremos el concepto y los diferentes **tipos de competencias** de los líderes.

Según Cardona y García Lombardía (2005) el concepto de competencia puede ser entendido como *"…aquellos comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea."*

Estos autores plantean un modelo de competencias de liderazgo que surge a partir de la relación entre los parámetros de calidad de una organización empresarial, los talentos directos y las competencias necesarias para alcanzar el éxito. Se trata de:

Parámetros	Talentos directivos	Competencias directivas
Eficacia	Estratégico	De negocio
Atractividad	Ejecutivo	Interpersonales
Unidad	Liderazgo personal	Personales

Fuente: Cardona y García Lombardía (2005): op.cit.

Veamos con más detalles cada dimensión.

Dimensión de negocio: se trata de aquellas competencias que están dirigidas a que la organización empresarial alcance los mayores valores económicos posibles. Y las competencias son:

- Visión de negocio: se trata de la capacidad para reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que tienen influencia en la competitividad y la efectividad del negocio;
    - Visión de la organización: consiste en la capacidad que la empresa tiene de entenderse a sí misma más allá de sus propias funciones, comprendiendo la

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

interrelación entre las distintas unidades para desarrolla la cooperación interfuncional;

- Orientación al cliente: se trata de la capacidad para la satisfacción de las necesidades del cliente, ofreciéndole valor, respuestas a sus peticiones y sugerencias y atendiendo todos los detalles del vínculo;

- Gestión de recursos: es la capacidad de usar los recursos, tanto materiales como económicos, de un modo eficaz, rápido y económico con la finalidad de alcanzar los resultados esperados;

- Negociación: se trata de la capacidad para alcanzar acuerdos que satisfagan a las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que generen valor añadido;

- Networking: consiste en la capacidad para desarrollar, mantener y utilizar una red ampliada de relaciones con personas clave dentro de la organización empresarial y del sector.

Dimensión interpersonal: son aquellas competencias que hacen posible el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en la labor. Estas competencias son:

- Comunicación: consiste en la capacidad para escuchar y para trasmitir ideas de modo efectivo, utilizando el canal adecuado, en el momento justo y proporcionando datos concretos que permitan respaldar tanto observaciones como conclusiones;

- Gestión de conflictos: consiste en diagnosticar, enfrentar y resolver conflictos de tipo personal con profundidad y celeridad, sin generar daños en la relación personal;

- Carisma: hace referencia a la capacidad de alcanzar compromisos por parte de los colaboradores, inspirando su confianza, otorgando sentido a su trabajo y motivándoos para que logren alcanzar los objetivos;

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

- Delegación: se trata de la capacidad para conseguir que los colaboradores del equipo hagan disponibles recursos e información que permitan tomar decisiones para alcanzar los objetivos establecidos;

- Coaching: consiste en la capacidad para ayudar a desarrollar el potencial de cada persona;

- Trabajo en equipo: hace referencia a la capacidad para fomentar un ambiente en el que se privilegie la colaboración, la comunicación y la confianza entre los miembros del equipo.

Dimensión personal: se trata de aquellas competencias que permiten que los colabores desarrollen confianza y se identifiquen con la misión de la empresa. Estas competencias son externas e internas. Las de primer tipo son:

- Iniciativa: consiste en la capacidad para mostrar un comportamiento de tipo emprendedor por medio del cual sea posible iniciar e impulsar diversos cambios en una ambiente enérgico pero con responsabilidad personal;

- Optimismo: hace referencia a la capacidad para ver el lado positivo de las cosas, tener fe en las propias posibilidades y afrontar los desafíos y dificultades con entusiasmo;

- Ambición: se trata de la capacidad para establecer metas elevadas para sí mismo y para los demás, al tiempo que se busca alcanzarlas con determinación;

- Gestión del tiempo: hace referencia a la capacidad para priorizar los objetivos, programas las actividades de modo adecuado y realizarlas en los plazo acordados;

- Gestión de la información: se trata de la capacidad para identificar y tratar de modo efectivo la información relevante para realizar el trabajo;

- Gestión del estrés: hace referencia a la capacidad para mantener el equilibrio personal frente a situaciones que generan tensión.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

En cuanto a las competencias de segundo tipo, es decir, las internas destacan:

- Autocrítica: consiste en la capacidad para aceptar y asumir tanto las limitaciones como los errores personales;
- Autoconocimiento: se trata de la capacidad para entenderse a sí mismo tanto como los modos de reacción propios frente a distintas circunstancias, ya sean personales como profesionales;
- Aprendizaje: hace referencia a la capacidad para la adquisición de nuevos conocimientos, modificación de hábitos y apertura al cambio;
- Toma de decisiones: se trata de la capacidad para tomar decisiones de manera adecuada y en el momento oportuno;
- Autocontrol: consiste en la capacidad de acometer acciones costosas;
- Equilibrio emocional: hace referencia a la capacidad para reaccionar emocionalmente de manera apropiada;
- Integridad: consiste en la capacidad para comportarse de modo honrado y recto ante todas las situaciones existentes.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

3. Liderazgo y bienestar.

Una fundamental característica de todos los seres humanos es que deben alcanzar el bienestar para poder sobrellevar el día a día.

Este mismo debe verse desde un plano subjetivo, requiere adentrarse a una dimensión individual; “donde se hace especial énfasis, en los procesos psicológicos asociados con el funcionamiento del sí mismo, el cual con sus mecanismos de autorregulación, actúa directamente como determinante, mediador y motivador del bienestar subjetivo” (Liberalesso, 2002, p. 56).

Sin embargo, “el bienestar subjetivo se enmarca en la tradición hedónica y se compone del balance entre satisfacción con la vida, estados afectivos positivos y estados afectivos negativos” (Diener, Suh, Lucas y Smith, 1999, citado por Barrantes & Ureña, 2015, p. 103), lo cual indica que en el bienestar también se necesita del estrés, puesto que como lo indica Senge (1997) conlleva al hombre a repensarse y encontrar soluciones que lo harán nuevamente estar en un estado de bienestar.

A su vez encontramos relación entre este último y el liderazgo ya que el líder observ las oportunidades de desarrollo, genera condiciones emocionales positivas y espacios de aprendizaje, y se concibe a sí mismo como un productor activo de experiencias positivas para su equipo.

Si el líder sabe equilibrar su función profesional con el cuidado de sí mismo y de sus colaboradores, podrá propiciar el entorno necesario al ejercicio de prácticas más saludables para el conjunto de la empresa.Entendiendo que el estado emocional, mental o físico en el que nos encontramos influye en nuestros resultados profesionales, potenciar un auto liderazgo saludable favorecerá un mayor rendimiento, lejos de la creencia que tenemos, de producir cueste lo que cueste, extendida, cuando se lidera una empresa, un equipo o un proyecto.

Además podemos destacar la “Pirámide de Maslow” haciendo referencia a la satisfacción de nuestras necesidades y por ende del logro de un bienestar que nos lleva a ir alcanzando cada vez un estadio mayor en la pirámide. Esta teoría indica que en el nivel más bajo de la pirámide se encuentran nuestras necesidades más básicas, como alimentarse o respirar. Cuando satisfacemos esas necesidades básicas, estamos

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

rellenando la base de la pirámide, y solo al cubrir esas necesidades podemos subir al siguiente nivel, donde se encuentran las necesidades superiores.

1. Necesidades básicas o fisiológicas: Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.

2. Necesidades de seguridad: Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.

3. Necesidades sociales: Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.

4. Necesidades de estima o reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.

5. Necesidades de autorrealización: Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

Una vez alcanzado el punto más elevado de la pirámide podemos decir que alcanzamos la sensación de éxito personal, se dice que una persona puede estar bien con el resto cuando alcanza la felicidad y plenitud propia.

En una entrevista publicada en la revista Amanha (2002) manifestaban que “el jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial” (Molero & Morales, 2011, p.146), esto era relacionado con tres perfiles de líderes:

- Dirigente: oye a las personas, pero deja claro que la decisión final es de él. b. El justo: premia a quien rinde más.
- Democrático: invita a todas las personas a participar del proceso de decisión.
- Orientador: se preocupa por el desarrollo de las personas. Crea la oportunidad para que ellas expresen enfoques diferentes y encuentren solas la mejor forma de realizar la tarea.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

En línea con los tipos de liderazgo de los cuales anteriormente se mencionaron, se podría decir que el líder dirigente se relaciona con lo transaccional donde la dinámica se basa en el intercambio, que genere sensaciones de bienestar en el empleado porque se está dando una relación recíproca. Pero como lo menciona Márquez “lo que más une a las personas en las organizaciones es el compartir y activar juntos unos valores comunes” (2013, p. 80) aspecto que se da en el líder democrático y orientador puesto que se relaciona con el tipo de liderazgo transformacional ya mencionado.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

4. Capacitación.

4.1 Relación entre el liderazgo y la capacitación.

Todo persona que llega a ocupar el lugar de un líder no lo consigue de un día al otro, sino tras varios días, meses e inclusive años de capacitaciones y entrenamientos; ahora bien cuando hablamos de "capacitación" nos referimos a que en la actualidad las organizaciones desean ser más competitivas y se preocupan constantemente en mejorar sus procesos llevándolos a cabo con personal debidamente preparado para alcanzar los resultados esperados y sobresalir ante la competencia, es por ello que las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una misión clara y directa hacia sus empleados y clientes.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo, es decir deben enfocarse hacia la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas de sus usuarios, para que al mismo tiempo lleven a cabo sus procesos con la mayor eficiencia y los clientes estén altamente satisfechos por el excelente servicio que la organización brinda, de forma que se cree una relación permanente y estable con el tiempo, elevando la preferencia de los clientes y ser catalogados como el mejor negocio gracias al buen servicio que se brinda.

Es importante resaltar que la capacitación debe verse como una inversión para su capital humano; debe dejarse atrás la idea antigua y errónea de que era inútil y costosa el plantear el entrenamiento de los individuos que trabajan en una organización. Calderón, (1997), menciona que "la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y ser social." También menciona que la importancia de la capacitación varía, esto depende del punto de vista del que se ve.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Según Rodríguez (2005), la importancia de la capacitación radica en lo siguiente:

1) Ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
2) Ayuda al individuo, da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en prácticas las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
3) Ayuda a las relaciones en el grupo de trabajo, fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal.

4.2 Claves importantes para la capacitación.

A continuación, enumeraremos algunas premisas que un líder debe considerar para estimular a su equipo a alcanzar las metas propuestas:

1) Generación de un buen ambiente de trabajo: Más allá de que las aptitudes y el conocimiento técnico son elementales, es vital contar con trabajadores predispuestos y felices. Para eso, que reine la armonía y la colaboración es fundamental. Un líder debe asegurarse de que las diferencias inevitables entre los individuos no acaben afectando la mecánica colectiva. Es necesario, entonces, potenciar virtudes como la tolerancia y la capacidad de aceptación. Para que un grupo sea exitoso, la unión y la ayuda mutua son indispensables.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

2) Capacitación y motivación constante: Cuando se pretende que un equipo alcance sus objetivos y hasta logre superarlos, es fundamental que se mantenga actualizado y que amplíe sus conocimientos. Una excelente manera de demostrar compromiso y de motivar a un conjunto de trabajadores es ofreciéndoles las herramientas para que ellos mismos sean mejores.Así, no solamente se formarán empleados más capaces, sino que también se sentirán valorados y con expectativas de crecimiento personal y profesional reales. Este combo, indudablemente, se traducirá en beneficios para todos.

3) Dinámica comunicacional: Cuando muchas personas trabajan en un proyecto en común, pueden aparecer los malos entendidos que conduzcan a errores indeseados. Hay una solución 'mágica' para este problema: la comunicación eficaz. En otras palabras, es primordial que cada empleado conozca su función al detalle, así como también sus responsabilidades y derechos. Desde luego, la retroalimentación y la posibilidad de expresión son también muy importantes para que el proceso sea verdaderamente colaborativo.

4) Competencia sana: Todas las personas trabajan para progresar; de lo contrario, serían meros cumplidores de órdenes sin propósito alguno más que trabajar para obtener una recompensa (dinero) a cambio. No obstante, la mentalidad humana va más allá, y siempre nos hace perseguir un fin mayor. En este caso, se trata del ascenso en la carrera profesional. Un líder debe ser capaz de motivar a sus trabajadores y demostrarles que su esfuerzo no es en vano, y que quienes trabajen duro verán sus frutos en el futuro. Esto no implica provocar conflictos internos ni actitudes desleales, sino alentar a todos a dar su máximo potencial. Si bien es algo difícil de lograr, puede marcar la diferencia entre un grupo improductivo y otro que se supera día a día. En última instancia, siempre se debe buscar generar un sentido de pertenencia de parte de todos. El trabajo ocupa un rol central en la vida de un individuo; un líder debe saber convencer a sus trabajadores de

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

que su lugar está ahí, de que son una parte importante en ese sistema y de que su trabajo es reconocido y tendrá su recompensa.

4.3 Beneficios de la capacitación para la empresa y el empleado.

Chiavenato (2007), en su libro hace mención que según el Nacional Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

Beneficios de la capacitación para las empresas:

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-colaboradores.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización

Beneficios de la capacitación para el empleado:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

5. El líder, la ética y la confianza.

Una relación importante que no debemos dejar de lado es la correlación entre la **ética** y la confianza, Robbins y Judge (2013) refieren que los guías auténticos saben quiénes son, que es lo que creen y valoran, y esto los hace actuar abierta y francamente. Los colaboradores los consideran personas éticas, por lo tanto la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Estos líderes comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales, como resultado. Las personas tienen fe en ellos.

Este es un concepto nuevo, sin embargo se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un guía. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero a veces es errónea (como ejemplo el caso de Hitler).

Los investigadores hace poco tiempo empezaron a darle importancia a estas implicaciones. Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración, otra razón puede ser el descubrimiento de que muchos líderes del pasado cometieron faltas de moral. Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores, practican conductas de ciudadanía organizacional y que están dispuestos a comunicar los problemas directamente. Dado que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una empresa, necesitan imponer estándares éticos elevados, y demostrarlos con su propia conducta, fomentar y recompensar la integridad de los demás.

El liderazgo no está libre de valores, para evaluar su eficacia es necesario considerar los medios que usa un guía para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de las mismas. Los estudios han tratado de integrar el sistema ético al poner la idea del liderazgo carismático socializado, es decir, método que transmite valores centrados en los demás, por líderes que son modelos de la conducta ética. Los mentores socializados son capaces de ajustar los valores de los colaboradores con sus propios valores mediante sus actos y palabras.

La **confianza** es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene esperanza sobre la forma en que resultarán las cosas. Aun cuando el sujeto no tenga el control está dispuesto a arriesgarse a que la otra persona responda apropiadamente. Este concepto es uno de

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo, la confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación de las personas. Los seguidores que confían en un líder piensan que no abusará de sus derechos e intereses, es poco probable que la gente admire y siga a alguien que considera deshonesto y que se aprovecha de los demás.

El colaborador tiene que confiar en que si le muestra a su supervisor un proyecto creativo en el que se toma el tiempo para diseñarlo, este no robará la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha realizado será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los trabajadores, basada en confianza, es absolutamente necesaria. Y únicamente un líder con esta habilidad será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar sus metas.

Ventajas de la confianza:

- La confianza fomenta la toma de riesgos: Cada vez que los colaboradores deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por los supervisores, corren un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese proceso.

- La confianza facilita el hecho de compartir la información: Cuando los gerentes o supervisores demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse.

- Los grupos confiables son más eficaces: Cuando un líder crea un ambiente de confianza, su equipo se muestra más dispuesto a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez aumenta la confianza.

- La confianza incrementa la productividad: Los colaboradores que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño. La respuesta de

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de información y la búsqueda secreta de los propios intereses.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

6. Evaluación de desempeños.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones empresariales. *Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.*
La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones, el cual puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.
En términos concretos, el principal desafío del especialista es lograr el mejoramiento permanente de las entidades de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades.
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado.
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- Que utilice metas cuantitativas.
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes.
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas.
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal.
- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo.

Como se menciono en reiteradas ocasiones las empresas buscan el éxito, tener objetivos y metas no solo en el presente sino también a largo plazo, poder proyectarse en un futuro, estabilidad económica, empleados motivados entre muchas más mencionadas, para esto es importante conceptualizar el desarrollo organizacional, el cual no es ni más ni menos que el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos.

Lo que para un médico profesional es diagnosticar una enfermedad física o mental de un paciente y prescribir el tratamiento que restaure su buena salud, para la consultoría en desarrollo organizacional es examinar la cultura, la estructura y las fortalezas y debilidades de un negocio para que el desempeño individual, grupal y en todos los niveles pueda mejorar y se puedan crear cambios.

Este es un enfoque sistemático y práctico que trae cambios de forma planificada. En otras palabras, es un cambio planificado. A su vez es un esfuerzo a largo plazo que

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

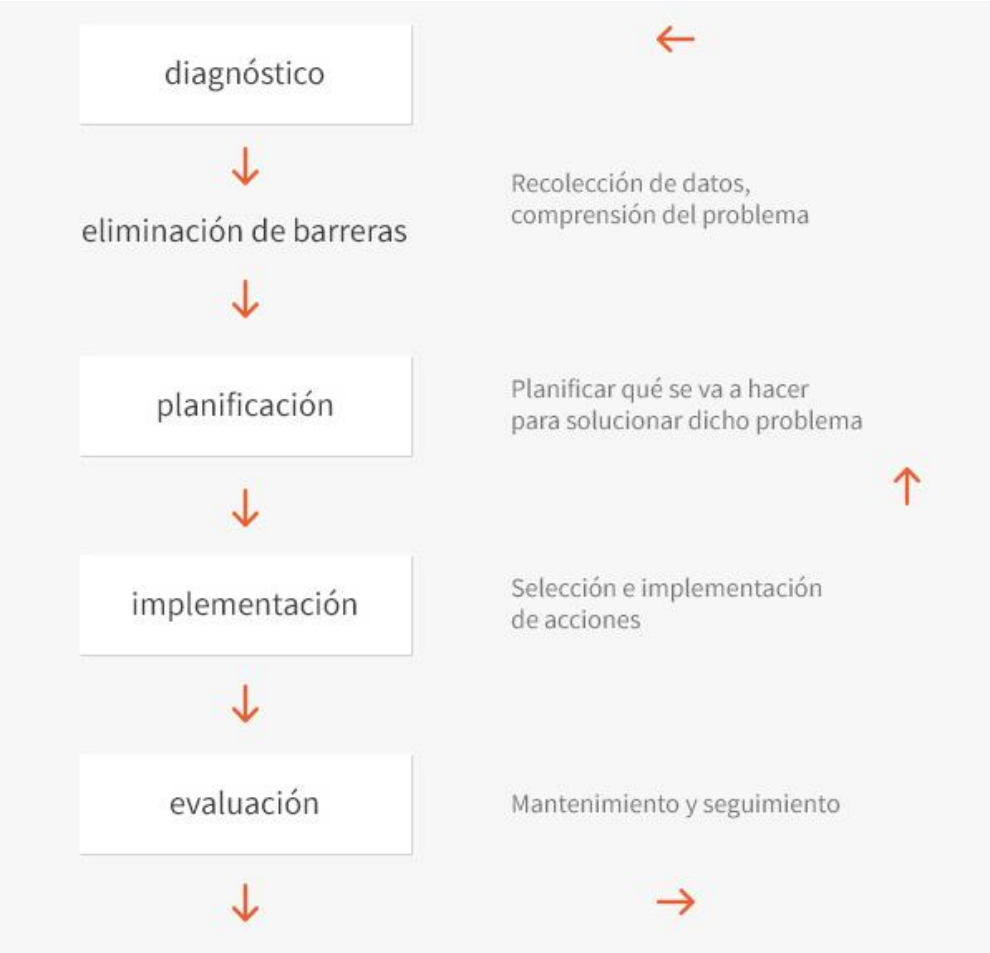
tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillo, en especial uno temporal que no tenga éxito en tratar problemas subyacentes. Por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura efectivas.

6.1 Desarrollo organizacional.

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación. Por un lado, el cambio sistemático permite a toda la empresa desempeñarse de una forma esperada. Por otro lado, trabaja con los empleados respecto de cómo pueden adaptarse a los cambios impuestos. El método es lo que facilita el cambio y el desarrollo en términos de tecnología, procesos y estructuras, mientras se tiene previsto la efectividad y la eficiencia de todo el negocio. En consecuencia, lidia con la mejora del desempeño y la salud generales de la empresa para producir mejores resultados; no necesariamente con un miembro individual.

A continuación explicaremos las cuatro etapas del desarrollo organizacional:

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved



1. Diagnóstico y recolección de datos, para identificar posibles problemas, con el fin de establecer objetivos y prioridades para implementar soluciones.

2. Planificación, se debe determinar el plan de acción, eliminar las barreras para la solución de determinado problema.

3. La implementación es la fase en la cual se seleccionan y accionan las intervenciones más apropiadas con el objetivo de eliminar la problemática organizacional o alcanzar un objetivo en particular.

4. La etapa final de este proceso es una evaluación de inventarios, planes y objetivos en la empresa con la finalidad de modificarlos para desarrollarse sin intervenciones externas.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

6.2 Clima laboral.

El DO va de la mano junto con el “clima laboral” el cual como lo expresa Elena Rubio Navarro, consultora de empresas, “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción de la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Importante que la Dirección general disponga de todos los recursos que tiene la organización, en especial el Talento Humano, para hacer creíble y funcional la organización en el tiempo”.

Son las directivas de una institución con su poder y capacidad de concertación, las llamadas a desarrollar y mantener un adecuado clima laboral, mediante la implantación de políticas y la generación de recursos, enfocados hacia ese propósito. Esta tarea debe ser delegada en el área del talento humano, desde donde se debe coordinar hacia las demás direcciones, la puesta en marcha de políticas de personal que lleven a evitar situaciones de conflicto que producen un bajo rendimiento en el trabajo.

Una de las primeras guías a aplicar es la de escuchar a la gente. Revisar en los tiempos muertos como descansos, almuerzo, celebraciones que son espacios espectaculares para identificar el tipo de relaciones interpersonales. Facilitar y permitir que ésta se exprese, que diga lo que siente, que se le tiene en cuenta su opinión. Así se logra que la persona se sienta importante, que considere que hace parte de la empresa, y que, como se dice en el adagio popular, que se ponga la camiseta. Se convertirá en un aliado y no verá a la compañía como alguien que lo explota, sino por el contrario crecen como personas y alcanzan sus objetivos.

Cuando un empleado tiene cubiertas sus necesidades básicas, y recibe un buen trato por parte de sus directivos, el factor salarial ya deja de tener la importancia que antes le daba y entonces predominan otras realizaciones que lo satisfacen más y de manera más prolongada. El recibir determinada remuneración se vuelve costumbre y luego de un tiempo ni siente el efecto. En cambio, el tener oportunidad de participar en algo, el que sea seleccionado, el tener reconocimiento, oportunidad de aglutinar, de

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

ser líder, etc. hacen que produzca más satisfacción en él y se sienta más comprometido.

El clima implica dos aspectos fundamentales de las organizaciones humanas:

1) Su estructura física: que abarca características como control, tamaño, niveles jerárquicos, centralización, departamentalización entre otros.
2) Sus procesos organizacionales o humanos: como son liderazgo, comunicación, control, trabajo en equipo y demás.

Es de vital importancia el buen funcionamiento de la organización desde la alta dirección, para lograr un ambiente propicio y definir un sistema de gestión efectivo donde se evidencie al empleado y al directivo, adicional forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Las características del sistema organizacional, generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la misma y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Entre las características se encuentran:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima laboral de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

6.3 Tipos de clima laboral.

Hay diferentes tipos de clima laboral, de tipo autoritario, paternalista, participativo o consultivo y de participación en grupo, a continuación detallaremos cada uno de ellos:

- Clima de tipo autoritario: En este, la dirección no les tiene fe a sus empleados, se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se tomas o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

- Autoritarismo paternalista: Es aquel que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con sus subordinados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas de toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados.

- Clima participativo consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima de este tipo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen las decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre la dirección y sus empleados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Algunos de los factores que consideramos pueden afectar el clima de la organización, muchas veces para que el administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo y ganas es necesario que lo mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones, algunas de ellas son:

- Características individuales: Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Características del trabajo: Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar los empleados, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Características de la situación de trabajo: Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

6.4 Herramientas para medir el clima laboral.

Para medir el clima laboral una de las formas es utilizar "escalas de evaluación" como son la **independencia**. Esta mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales, ésta es una competencia que se debe adoptar en las organizaciones ya que si se permite que el empleado disponga de toda la independencia, será capaz de asumir sus funciones y logros de manera clara y tomará la compañía como parte de él. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, entre otros. Este rubro es de vital importancia ya que se ha demostrado científicamente que la

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

mejora de instalaciones en cada área de trabajo aumenta significativamente la productividad y evita la mala disposición para llegar al sitio de trabajo.

El **liderazgo** mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito y llegar a cumplir una meta propuesta.

Si logramos tener una **ambiente laboral** acorde con las metas propuestas se obtendrán relaciones humanas de excelente escala al interior de la compañía y esta misma será la percepción del cliente externo.

Para el empleado, el **reconocimiento** es un factor esencial para ser tenido en cuenta en cada organización, se trata de darle un reconocimiento al empleado por la labor efectuada o realizada es decir un trabajo bien hecho. Aunque la **remuneración** no se mencionó, si este fuese bajo, medio o alto es de carácter fundamental para un clima laboral acorde y evitar ausentismo y alta rotación. Es decir, los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Se debe ser equitativo y justo según cada área y perfil a desempeñar. En la actualidad, las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficiencia y eficacia y de resultados que son medibles. Estas políticas se desarrollan mediante los indicadores de gestión y generan un ambiente hacia el logro y fomentan el esfuerzo.

La **igualdad** es una situación social que permite a las personas de la empresa ser tratadas con criterios justos y ofrece las mismas oportunidades o derechos en algunos aspectos. El exceso de confianza y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo. Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con personalidades, sentimientos y estados de ánimo diferentes, ya sea por la cultura, religión o costumbres de cada persona; éstos aspectos son de vital importancia para que las organizaciones los tengan presentes ya que ayudan en la definición del clima organizacional.

Se debe tener en cuenta que el ser humano es el centro del trabajo, es la herramienta más importante para el funcionamiento y consecución de los objetivos de la empresa, y mientras no se tenga en cuenta de nada sirve hablar de sofisticadas herramientas de gestión si no son implementadas y ejecutadas tal como se vivió en la visita. Es necesario tener claras las características del clima en una organización, para poder

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

generar un determinado comportamiento en cada empleado y así lograr generar una cultura organizacional que identifique a los empleados con la empresa y les permita sentir que son parte de ella.
La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de **encuestas a los empleados**, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo del empleado.

Dentro de esta valoración se suele contar con la fase de diseño, la comunicación, la propia realización de la encuesta y el análisis y comunicación de resultados, estas sirven para conocer la opinión de la gente respecto a muchos temas relacionados con la organización, para anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno.

Las encuestas y los cuestionarios constituyen una manera sencilla de medir el nivel de lealtad de los empleados y descubrir cuáles son las áreas que se deben mejorar.

Es fundamental, en este sentido un clima de confianza y objetividad. Antes de la implementación de una encuesta de clima laboral hay un trabajo importante, de reuniones con los directivos, para saber qué problemas o cambios los aquejan con el fin de diseñar la herramienta lo más a medida posible y poder obtener los datos que se desean.

Las acciones posteriores, una vez que se reciben los resultados de la encuesta, son clave. Hay varios índices que se pueden medir gracias a la encuesta de clima. Por ejemplo si la gente puede estar muy comprometida pero no tiene motivación con los objetivos del negocio. También se realiza un balance entre factores, entre el nivel de compromiso, la motivación, si tiene las competencias necesarias, etc.

Medir el compromiso de los empleados de forma regular ayuda a detectar problemas a tiempo. Los comentarios que obtiene lo ayudarán a descubrir y abordar los problemas en forma proactiva, mejorar la satisfacción y la productividad, y conservar a los clientes que no quiere perder.
Si los empleados están satisfechos, probablemente tengan una mejor relación con sus compañeros de trabajo, clientes y socios, y contribuyan a desarrollar la buena reputación e imagen de su empresa.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

7. Coaching.

El desarrollo del trabajo aquí planteado, nos ha llevado a pensar si ¿es el coaching es una solución viable para el desarrollo de una persona dentro de la organizacion?
El coaching es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo.
ICF(International Coach Federation, o la Federación Internacional de Coaching) lo define de otro modo: Consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante este, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.
Coach es un concepto derivado del inglés que tiene varios significados: Coche, carruaje, carro, también significa, enseñar, entrenar, preparar a las personas en diferentes áreas de la vida.
La palabra inglesa Coach parece ser derivada del Kocs, el nombre de una ciudad de Hungría donde tradicionalmente se construían carruajes. Esta palabra tuvo su origen en el ámbito deportivo.
Coach es el técnico, que colabora a que los jugadores logren el objetivo del equipo. Se da un proceso de interacción entre ambos, de manera que permite al entrenador (Coach) acompañar a su cliente (Coachee) a descubrir y lograr la mejor versión de sí mismo. Es decir que ambos realizan un trabajo en equipo elaborando estrategias, modificando posibles fallos para mejorar el rendimiento. Por lo tanto, el Coach es una pieza muy importante en la estructura fundamental de la persona, del equipo o de la empresa.

El Coach se preocupa de que:

- Su cliente se sienta acompañado.
- Se realice a nivel personal y profesional.
- Se capacite para afrontar cualquier dificultad.

El Coach es el que le facilitará a su cliente las herramientas necesarias para que se descubra y aprenda de sí mismo.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Este proceso requiere:

Capacidad de observación

• Toma de consciencia.

El método GROW es el que se utiliza en el Coaching. Si no hay GROW, no hay Coaching. Así de claro. Este método consiste en un acrónimo formado de los 4 pasos:

- G – Goal – Objetivo/Meta.
- R – Reality – Realidad.
- O – Options – Opciones.
- W – Will – Plan de acción.

Sin acción no hay Coaching, por lo que siempre el cliente tiene que salir con un plan de acción y llevarlo a cabo. Si quieres cambiar cosas en tu vida, haz cosas distintas. Qué es el Coaching sin el Método GROW? Un simple peloteo de preguntas.

Hay varios tipos de coaching para desarrollar, entre ellos:

Clasificación de coaching

TIPOS DE COACHING		
Según nº de personas	**Según el contenido**	**Según el método**
Coaching individual	Coaching personal	Coaching sistémico
Coaching de equipos	Coaching empresarial	Coaching coercitivo
	Coaching deportivo	Coaching ontológico
		Coaching cognitivo
		Coaching con intelige
		Coaching PNL

Según a las personas que se dirija:

• **Coaching individual**: es el coaching que se realiza a un cliente de manera unipersonal. Se trata de conseguir logros significativos en el apartado personal o

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

profesional de la vida, ayudando a la persona a aprender, encontrado, por él mismo, sus propias soluciones.

- **Coaching de equipos**: al contrario que el anterior, se utiliza para mejores mejorar los resultados conjuntos de los equipos de trabajo. No se trata de ayudar a una persona sino a un equipo completo y a su líder a mejorar la inteligencia colectiva que permita un mayor rendimiento. Por ello, es muy conveniente para empresas y deportes colectivos.

Según el contenido:

- **Coaching personal**: es el **modelo de coaching tradicional** que se ha utilizado desde sus inicios. También se denomina '**Life Coaching**', y consistes en realizar cambios en la vida de las personas para conseguir diferentes metas en la vida personal.

- **Coaching empresarial**: el coaching para empresas se utiliza con el objetivo de mejorar diferentes aspectos que conforman el día a día, y puede aportar grandes beneficios como mejores relaciones, mayor liderazgo de los directos, mejoras del rendimiento y el trabajo en equipo.

- **Coaching deportivo**: este tipo de coaching trabaja el apartado psicológico en el ámbito deportivo con el objetivo de mejorar la motivación y el liderazgo de los deportistas, pero también de los cuerpos técnicos que gestionan los equipos.

Según el método:

- **Coaching sistémico**: se basa en la teoría de sistemas como herramienta para intervenir en las personas. De esta forma, considera a la persona dentro de un sistema y mide las consecuencias que tienen las acciones realizadas en su entorno.

- **Coaching coercitivo**: se realiza a través de seminarios, considerados entrenamientos que sirven para lograr cambios profundos, por el gran impacto que producen sus técnicas en las personas.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

- **Coaching ontológico**: este tipo de coaching utiliza la filosofía del lenguaje y ayuda a la mejora de los individuos a partir de lo cambios en la formas de expresión, el lenguaje y otro tipo de herramientas lingüísticas y corporales.

- **Coaching cognitivo**: se centra en el entrenamientos de las propias funciones cognitivas, expresivas y receptivas, como la memoria, el aprendizaje y los pensamientos de las personas.

- **Coaching con inteligencia emocional**: se centra en el control de las emociones personas y el autoconocimiento para conseguir un mayor bienestar personal.

- **Coaching PNL**: este modelo combina el coaching con la programación neurolingüística. Y ayuda a cambiar ciertas creencias y conductas de la persona a través de la forma en que percibe la realidad que le rodea.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

8. Algunas ideas para la práctica del liderazgo.

Antes de concluir tenemos que destacar que hay 100 ideas para la práctica cotidiana del liderazgo de las cuales mencionaremos las 15 más relevantes a criterio personal:

1. Nadie puede hacer realmente bien algo que no disfruta al hacerlo.
   Muchos conductores fracasan como consecuencia de los más elemental: no disfrutan a pleno su trabajo. Sus días son asumidos como una serie de obligaciones que hay que cumplir y dentro de ellas, la supervisión de las personas es una más. Nada puede funcionar de esta manera, conducir en forma eficaz a las personas requiere ante todo de un firme compromiso hacia ellos y para poder consolidar un genuino compromiso hacia esta tarea es un requisito indispensable el deseo profundo de hacerlo.
   En otras palabras: para ser un buen líder, ante todo hay que querer serlo.

2. Si no consigue dirigir su propia vida, le será difícil dirigir la de los demás.
   Uno de los principios elementales y mas reiterados en materia de liderazgo es aquel que sentencias que "nadie puede dirigir a nadie, si no se dirige primero a si mismo". La labor cotidiana del líder, implica múltiples actividades de vital trascendencia para el grupo, más allá de la mera coordinación operativa de su trabajo: sostener la visión y construir la mística del grupo, mediar en los conflictos, promover las nuevas ideas, fomentar la iniciativa individual.

3. Este visible y disponible en forma permanente para todos sus colaboradores.
   En muchas ocasiones escuchamos en las empresas hablar de las bondades de sus políticas de "gerencias de puertas abiertas" y es evidente que la filosofía de esta cuestión presenta características más que interesantes toda vez que no refiera a un simple "hecho físico" y refleje cabalmente la ruptura de aislamiento en la que muchas veces se sumen los niveles decisorios superiores de las organizaciones.

4. La energía genera energía.
   Cada ser humana guarda en si una maravillosa fuente de poder: su energía interior. Lo que hace que nada este fuera de su alcance cuando todo su ser es movilizado por sus más profundos y arraigados deseos. Esta energía, que

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

muchas veces nos sorprende a nosotros mismos frente a determinados logros, se alimenta de nuestra motivación personal, de nuestras creencias y la claridad de objetivos. Nuestra energía interior tiene a la vez dos propiedades extraordinarias que no podemos desconocer: por un lado, se realimenta de sí misma, incrementando en forma constante su poder, por otro, se transmite a quienes nos rodean. En otras palabras: nuestro entusiasmo también se hace carne en las personas que nos rodean y despierta su propio entusiasmo.

5. Recuerde que solo los estúpidos y los mediocres gobiernan a partir del miedo.
   Quizás inspirados en aquella máxima maquiavélica respecto de que "es mejor der temido que amado" o a partir de alguna idea de resabios autoritarios, sorprende escuchar a muchos dirigentes defender la idea de que es bueno inspirar algún tipo de temor en los dirigidos para garantizar respeto y obediencia.El miedo solo origina rechazo, agresión, elusión. Nunca otra cosa y mucho menos algo parecido al alineamiento o a la identificación.

6. Los líderes se destacan cuando se acostumbran a rodearse de personas más inteligentes que ellos.
   Es lamentable, pero también bastante común a la hora de citar comportamientos mediocres, la actitud de aquellos que buscan consolidar su poder rodeándose de incapaces, adulones y en definitiva personas que no sean "competencia" (por lo menos así se justifica).Es difícil que una personalidad de este tipo logre algún tipo de reconocimiento externo: nadie se siente cómodo en compañía de quien se rodea de un sequito de obsecuentes y aun en el plano interno del propio grupo, un comportamiento de este tipo presenta también aristas sumamente negativas: si el grupo en su conjunto es limitado, el potencial de crecimiento de todos (incluyendo a quien dirige) también es lo será.

7. Nunca le pida a la gente que haga algo que usted mismo no haría.
   Hay un criterio infalible para lograr que se cumplan las directivas que brindamos a nuestros colaboradores: que las mismas no solamente sean factibles "técnicamente", sino que también sean aceptables por quien las tiene que llevar a la práctica.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Por sorprendente que resulte, son incontables las oportunidades que vemos como muchos conductores establecen directivas que están desde su mismo origen sentenciadas a su no cumplimiento, puesto que se trata de cosas que ni ellos mismos harían. Este tipo de decisiones traen doble perjuicio: por un lado el que puede derivarse de su propia no ejecución; por otro, y mucho más importante aún, erosionan la credibilidad y confiabilidad del líder frente al conjunto de sus dirigidos.

8. Si no hay "permiso para fallar" el temor se convierte en algo paralizante.
   El temor a cometer errores por la sanción que ello implicaría tiene un efecto paralizante sobre la voluntad y acción de las personas. Resulta paradójico, por la gran contradicción que encierra, ver como muchos gerentes y supervisores viven reclamando iniciativa, creatividad y responsabilidad a sus colaboradores y en contrapartida sancionan severamente los errores que se derivan de dichas iniciativas sin asumir que dichas fallas se constituyen en el precio natural a pagar por el aprendizaje colectivo y para que los individuos puedan alcanzar un grado mayor de autonomía.

9. La mejora de su capacidad de conducción es directamente proporcional a la mejora de sus conductas comunicacionales.
   Sí analizamos el perfil de competencias de distintos conductores veremos que en todos ellos no siempre prevalecen las mismas condiciones: en algunos es determinante su capacidad negociadora, en otros su creatividad, en algunos, quizás sus capacidades analíticas. Pero difícilmente encontremos el caso de un líder exitoso que no sea excelente comunicador.
   En las muchas inquietudes de mejora y desarrollo personal que pueda tener un líder, siempre deberá hacer prevalecer el interés por mejorar su capacidad de comunicación porque será la que un aporte más significativo creará respecto del conjunto de sus habilidades.

10. No todos recibimos lo mismo de la misma manera, sea flexible y mejorará el entendimiento.
    Uno de los atributos que poseen los grandes líderes es una excelente capacidad de "empatía", es decir la capacidad para entender que es exactamente lo que le

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

pasa a los otros, comprenderlos en sus razones más intimas, de alguna manera aprender a sentir como ellos viendo las cosas desde su óptica particular.

11. Vivir permanentemente “apagando incendios” no nos permite crear las condiciones para prevenirlos.
    La cultura de la urgencia y la inmediatez se ha enseñoreado en nuestras organizaciones sumergiendo a sus ejecutivos en la chatura y la mediocridad mucho más de los que se reconoce.
    Actuar sobre los emergentes, sobre los síntomas de los problemas sin detenerse a buscar sus causas verdaderas y sus ramificaciones, se constituye en uno de los errores más frecuentes y por cierto más peligrosos de la toma de decisiones.

12. No deje de lado un eficaz seguimiento (follow up) de los temas.
    Son pocos los que saben encontrar el adecuado equilibrio entre el control enfermizo sobre cada detalle y el seguimiento justo que garantice la consecución eficaz de los objetivos con los que fueron concebidas las distintas acciones.
    La firmeza en el seguimiento no tiene nada que ver con la obsesión por el control por los detalles mínimos, de la misma manera, que tampoco tiene que ver con la permisividad dispersiva que deja los asuntos a medio hacer.

13. El liderazgo no es mantener lo que está, sino crear lo que no está.
    La capacidad creativa del conductor y su despliegue en torno a las situaciones que atraviesa en forma cotidiana son su signo distintivo. Lidera es mucho más que gerenciar, no se limita a la administración eficaz de la coyuntura en la que se deviene su accionar, sino que provoca los temblores suficientes en la misma para que adquiera la forma deseada.

14. Si no fijamos normas, estas se fijan solas.
    Es imprescindible para la supervivencia de un grupo y de cualquier tipo de organización establecer con claridad normas de comportamiento y parámetros de acción cotidiana. A muchos conductores les cuesta establecer este tipo de pautas, sobre todo cuando las mismas se apartan de lo simplemente operativo y se vinculan fuertemente con el plano relacional.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

15. Si no hay reglas, no hay juego. Si todas son reglas tampoco.

    Establecer reglas claras para el funcionamiento de un grupo, conocidas, aceptadas y a la larga compartidas por sus integrantes es sin dudas una tarea difícil y ya hemos advertido acerca del peligro de no establecerlas y dejar que las mismas se fijen a partir de un proceso natural sin intervención y guía del líder. Un problema de distinto signo, pero de similar impacto negativo se produce cuando el conductor abusa de la formalización de los comportamientos y convierte su acción simplemente en puro reglamentarismo.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Formulación de la hipótesis:

H1: Las organizaciones que conllevan un liderazgo transformacional no solo alcanzan el éxito de sus empleados a nivel personal e interpersonal sino también el de la organización.

H2: El líder transformacional es un factor fundamental para la generación de bienestar psicosocial para que luego los empleados de la organización puedan desarrollar su mayor potencial a la hora de desempeñarse.

H3: Todo líder que logre desarrollar las competencias de negocio, interpersonales y hasta personales será capaz no solo de lograr empleados comprometidos y predispuestos sino también el éxito de la empresa.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Conclusiones:

La presente investigación tuvo como propósito hacer un análisis sobre el líder, el cual a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo podemos afirmar que toda persona puede conseguir serlo, ya que todo ser humano tiene las habilidades innatas para alcanzarlo, algunos más que otros, solo se debe desarrollar y capacitar las mismas; claro que no es un proceso simple y fácil de alcanzar, solo aquel que realmente aspire y este convencido de querer ser un buen líder (influyendo a los demás de una forma positiva/motivadora y no a través de castigos) tanto para alcanzar el éxito de la organización como así también un buen clima laboral, será capaz de conseguirlo.

En el recorrido del mismo se mencionaron distintos tipos de liderazgos, si bien dependerá de cada persona desarrollar cada uno de los mencionados, (ya que algunos se adaptaran más o menos a las características de los mismos) llegamos a la conclusión que hay uno que sobre sale del resto llamado "liderazgo transformacional" el cual es ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización. Esto se logra fomentando la participación creativa de los trabajadores, inspirando confianza, preocupándose por las inquietudes, motivando a su equipo, no teme afrontar riesgos, entre otros. A diferencia de este el "liderazgo transaccional" se basa en la motivación por medio de recompensas y castigos, por el sistema de pago por esfuerzo.

Actualmente en las empresas en el siglo XX se estipula todo lo contrario de este último, se trata de que el líder sea un miembro más del equipo, y que no sea una persona a la cual no se le pueda dirigir la palabra o sugerir mejoras, o se dejen de hacer cosas creativas e innovadoras por miedo a la consecuencia y repercusión que tendrán. Se busca empresas que estimulen el compañerismo, la innovación, el compromiso, la participación, que tengan beneficios y cuando hablamos de estos no solo desde el punto de vista económico, sino también como días flexibles, home office, días de descanso, guarderías, capacitaciones y muchos más. Como mencionamos en un principio el sueldo se vuelve rutina y esa rutina suele "aburrir" sino está motivada y acompañada de otros ítems no remunerativos.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Al hacer hincapié en la hipótesis numero tres planteada, queda comprobado con el desarrollo del marco teórico, que el líder que sea capaz de desarrollar las competencias de negocios, interpersonales y personales será capaz de alcanzar el éxito no solo de la organización sino también para lograr empleados comprometidos y predispuestos, ya que dichas aptitudes son por excelencia la base de formación del líder, es decir para esclarecer lo dicho lo llevaremos a un caso práctico, una persona que no está a gusto con su vida o disconforme a nivel personal, no será capaz de llevar al éxito a otros miembros de la organización, por esto hablamos siempre que se debe tener un bienestar personal optimo, o por ejemplo una persona que cumple con todos los requisitos para ser líder pero no tiene poder de llevar a cabo todo lo que desea porque no tiene dominio de oratoria, ni una buena comunicación con sus empleados, es muy complicado que llegue a desarrollarse en un nivel exitoso, pero con la práctica y las capacitaciones jamás descartaríamos que lo podría alcanzar. Por este motivo decimos que deben darse estas competencias por simultaneo, y que si las mismas se logran, hay un porcentaje muy bajo de que no se alcance el triunfo.

Los grandes conductores van siempre más allá de lo esperado. Los grandes conductores son capaces de trascender más allá de sus equipos y organizaciones y a la vez hacer trascender a los mismos.

El buen líder, es ante todo un gran catalizador de talentos que centra su actividad cotidiana en cuatro grande ejes de acción: seleccionar a la persona adecuada, establecer expectativas que orientes a la misma hacia los niveles de de desempeño, mantener viva la motivación frente a las distintas circunstancias que se atraviesen y, fundamentalmente, desarrollar en forma continua a las personas apostando a su crecimiento personal y profesional.

Citamos al poeta Ralph Waldo Emerson *"Cada hombre es un héroe y un oráculo para alguien, y para esa persona, lo que diga tiene valor adicional"* y aquí es donde llegamos al sentido de las formas más elevadas de influencia, aquellas que producen la verdadera transcendencia de los lideres: la identificación, el tener significado para el otro a partir de nuestro hacer, pero fundamentalmente de nuestro ser, es decir de los valores, de las creencias, de las ideologías y nuestros modelos mentales.

Para concluir con dicha investigación, no olvidemos que todos podemos ser grandes líderes aunque nos parezca que no cumplimos con los requisitos, debemos saber que los mismos los creamos nosotros, somos nosotros quienes decimos "no puedo" "no

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

tengo ganas" "no es para mí" poniéndonos piedras en el camino, es momento de darse cuenta que todavía estamos a tiempo de ser lo que realmente aspiramos, que con la práctica y las capacitaciones nunca es tarde para ser mejores, no solo en el ámbito personal sino también profesional, deleitando a otros a construir y alcanzar sus propias metas.

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Bibliografía:

Líder:

Guerri Marta (2015). El líder se nace o se hace. *Psicoactiva pagina web*. Recuperado de https://www.psicoactiva.com/blog/lider-nace-se/

Grosso Fernando. *El líder cotidiano*. Bs.As Argentina. Editorial: Dunken.

Capacitación:

Cota Luévano, Jesus Alberto (2016). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.* México. Recuperado de http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm

Sin autor, comunicaciones Socialab (2019). *Liderazgo y capacitación en equipo: 4 claves para lograrlo.* Recuperado en https://blog.socialab.com/liderazgo-y-capacitacion-en-equipo-4-claves-para-lograrlo/

Desempeño:

Pérez Porto Julián, Merino María (Actualizado 2019). *Definición de desempeño.* Recuperado de https://definicion.de/desempeno/

Manene Luis Miguel (2010). *Evaluación del desempeño en las organizaciones*. Recuperado de http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/

Desarrollo organizacional:

Gerens Consultoría (Actualizado 2017). *¿Qué es el desarrollo organizacional?* Recuperado en https://gerens.pe/blog/que-es-desarrollo-organizacional/

Sin Autor (2018). *Desarrollo organizacional.* Recuperado en https://enciclopediaeconomica.com/desarrollo-organizacional/

Navarro Rubio Elena (2016). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral.* Recuperado en https://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html

Coaching:

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved

Vico Ana (2015). *Coaching:¿qué es y en qué consiste esta disciplina?* Recuperado de https://befullness.com/que-es-el-coaching/

Ruíz Gonzalez (2019). *Coaching*. Recuperado de https://www.saludterapia.com/glosario/d/13-coaching.html

Caurin Juan Manuel (2017). *Tipos de Coaching.* Recuperado de https://www.emprendepyme.net/tipos-de-coaching.html

TOTAL Classification: Restricted Distribution
TOTAL - All rights reserved