



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

Dirección formal o liderazgo, paradigma de convivencia de estilos en RRHH

Presentado por Francisco Lamora Ballarín

Tutelado por: Emilio Cristóbal Benedicto Carrillo

Soria, 7 de abril de 2021

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

Índice

1. BLOQUE 1. Planteamiento	3
1.1 Introducción	3
1.2 Justificación	4
1.2.1 ¿Qué necesita la organización, directores formales o líderes?	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Competencias	5
1.5 Metodología y organización del trabajo	6
1.6 Antecedentes y fundamentación teórica	7
1.6.1 Dirección formal	7
1.6.1.1 Importancia de la dirección	7
1.6.1.2 Origen concepto área funcional de empresa	7
1.6.2 Liderazgo	10
1.6.2.1 Importancia del liderazgo en las organizaciones	10
1.6.2.2 Tipos de liderazgo	11
1.6.2.3 ¿El Líder nace o se hace?	12
2. BLOQUE 2. Análisis y desarrollo	13
2.1 Concepto VUCA	13
2.1.1 Origen del concepto VUCA	13
2.1.2 Aplicación del concepto VUCA	14
2.1.2.1 Los cuatro elementos de VUCA	14
2.2 Dirección y liderazgo: conflicto	17
2.2.1 Gestión del del conflicto	19
2.2.1.1 Definiciones del conflicto	19
2.2.1.2 Niveles de tensión del conflicto	20
2.2.1.3 Aspectos emocionales en la gestión del conflicto	21
2.2.2 Coexistencia pacífica	22
2.3 RRHH – Inteligencia emocional	23
2.3.1 Modelo de inteligencia emocional en las Organizaciones	23
2.3.2 Mediación empresarial	24

2.4 Coaching	25
2.4.1 Coaching generativo	27
3. BLOQUE 3 Valoraciones	29
3.1 Conclusiones	29
3.2 Consideraciones finales	29
4. BLOQUE 4 Bibliografía	31
Bibliografía	31
Gráficos, ilustraciones y tablas	33

1. BLOQUE 1. PLANTEAMIENTO

1.1 Introducción

En el siguiente trabajo me dispongo a tratar la cuestión sobre "Dirección formal o liderazgo, paradigma de convivencia de estilos en RRHH". Antes de comenzar quiero agradecer la ayuda y soporte prestados por mi tutor, el profesor Emilio Cristóbal Benedicto Carrillo.

He escogido este tema en concreto por el interés que siempre me ha suscitado durante el Grado y a lo largo de mi vida laboral este aspecto. Con este trabajo mi intención con esta propuesta es analizar y demostrar que el área de RRHH puede buscar una coexistencia "pacífica" entre el modelo de dirección formal y los distintos estilos y teorías de liderazgo, para que la organización pueda adaptarse al entorno rápidamente variable actual y el que se avecina teniendo en cuenta el concepto VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

Para ello analizaré los materiales que he podido recopilar junto a mi tutor intentando construir y sintetizar un marco teórico y temporal. Mi análisis será, más sencillo de lo que me hubiera gustado debido a la extensión que este trabajo tiene. He seleccionado que ideas desarrollaré más en profundidad. Con las conclusiones daré mi opinión, la cual he adquirido gracias a este estudio durante la realización del trabajo final de grado.

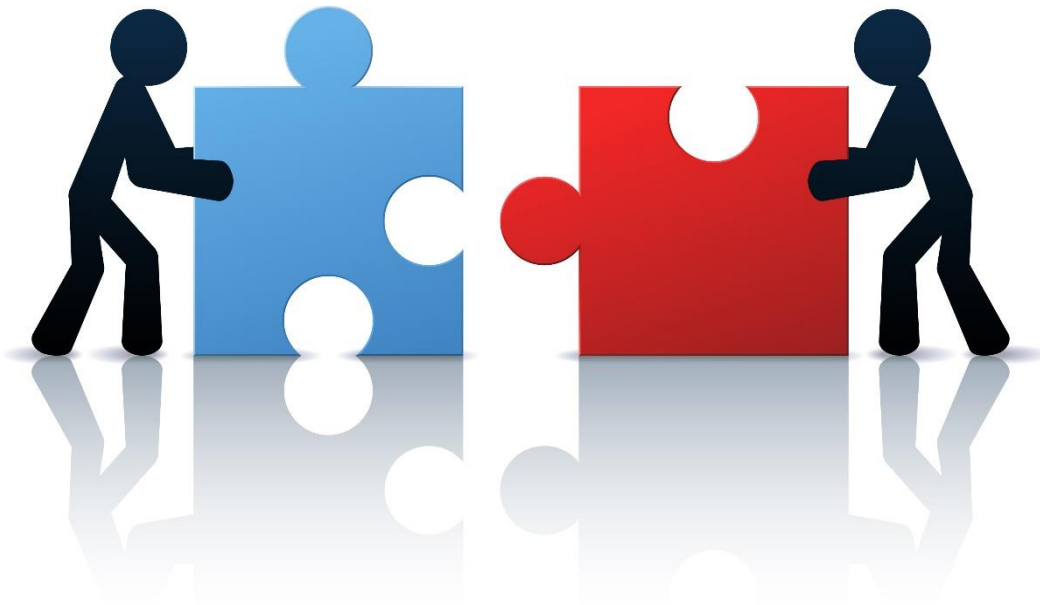


Ilustración 1. Recuperado de: <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/incoterms-2010-aplicacion-y-principales-cambios/>

1.2 Justificación

En el trabajo quiero demostrar las figuras del director formal y del líder están claramente diferenciadas y delimitadas, y no es tan idílica su convivencia como algunos bien intencionados quieren creer y la convivencia en un principio estuvo plagada de conflictos.

Tenemos que tener claro que las empresas necesitan un buen director formal que sea un buen técnico con su puesto en el organigrama de la organización muy definido (veremos las atribuciones que debe tener en el buen funcionamiento de la organización y en tener un balance saneado).

En lo relativo a liderazgo me voy a extender un poco más teniendo en cuenta la juventud del uso del líder en las organizaciones y los variados estilos de liderazgo existentes adecuados a cada persona y situación.

Por otro lado, entiendo que el departamento de RRHH debe tener un rol fundamental en la gestión del conflicto, si lo hubiere, pues también considero que la estimulación del conflicto, aunque puede perjudicar en el rendimiento a corto plazo, a la larga es positivo si sabemos gestionarlo, y quedara demostrado que la convivencia es necesaria.

El objetivo prioritario de este trabajo consiste en suprimirlos equívocos que se han creado entre los dos términos, dirección formal y liderazgo, ya que habitualmente son usadas por el léxico administrativo como si se tratara de dos ámbitos iguales. Debido a esto, hay que establecer una nítida distinción entre lo que hace un director formal dentro de la organización, con su grupo de trabajo y sus logros obtenidos, y lo que hace un líder dentro de la organización, con su equipo de trabajo y sus los logros obtenidos. Porque es la condición *sine qua non* para el correcto funcionamiento de la organización.

1.2.1 ¿Qué necesita la organización, directores formales o líderes?

Esta es una pregunta "maliciosa", la organización necesita de ambos. Necesita mantener su *statu quo* pero también el cambio. Precisa continuar desplazándose por las rutas abiertas hasta sus objetivos ya estipulados, y a su vez también es preciso cambiar y adaptarse a la nueva realidad e incluso ser quien proponga el cambio.

Toda organización está obligada a encontrar el delicado equilibrio entre liderazgo y dirección. Debemos tener en consideración las funciones de la dirección formal son muy relevantes, pero si falta el liderazgo idóneo será imposible guiar a los subordinados hacia el pleno logro de sus objetivos. Uno y otro deben coexistir, pero sin intromisiones.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es analizar y demostrar que el área de RRHH puede buscar una coexistencia “pacífica” entre el modelo de dirección formal y los distintos estilos y teorías de liderazgo, para que la organización pueda adaptarse al entorno tan rápidamente variable como el actual y el que se avecina teniendo en cuenta el concepto VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

1.3.2 Objetivos específicos

Los siguientes objetivos específicos están elegidos porque, aunque aparentemente este problema pueda tener más dificultades de lo que a simple vista pudiera parecer, hay que tratar de establecer un método de trabajo con unas directrices como medio para que las distintas partes especializadas en la gestión de conflictos consigan llegar a lograr el objetivo general.

- Conseguir una clara y precisa delimitación de las competencias y modelos del director formal y del líder para demostrar la necesidad de ambas figuras, realizando una revisión bibliográfica de los distintos modelos en ambos casos.
- Revisar el modelo actual de la empresa adaptado al entorno VUCA.
- Explicar de forma teórica a partir de estudios y bibliografía los sistemas de conseguir una coexistencia tan pacífica como necesaria entre ambas figuras para los mejores resultados de la organización.
- Exponer las herramientas disponibles en el área de RRHH para alcanzar la coexistencia pacífica.

1.4 Competencias

El TFG supone el punto final de los esfuerzos académicos en este periodo formativo. Por esta razón, en el presente TFG se desarrollan, de un modo u otro, las competencias y habilidades propuestas en la guía docente del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Se refuerzan las competencias genéricas y transversales, en tanto que las competencias específicas tratadas en este trabajo y, por tanto, del área de conocimiento a la que se asocian. En concreto, las competencias que se desarrollan con la asignatura Trabajo de fin de grado a través de este TFG son las siguientes de entre el área disciplinar saber.

- CE.3. Organización y dirección de empresas
- CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos
- CE.6. Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación
- CE.8. Salud laboral y prevención de riesgos laborales
- CE.10. Economía y mercado de trabajo
- CE.11. Políticas sociolaborales

1.5 Metodología y organización del trabajo

Este trabajo fin de grado que proyecto por medio de un estudio cualitativo y crítico de una observación bibliográfica organizada, tomando un diseño de investigación de análisis documental y bibliográfico y así, se ha hecho una verificación, contraposición y discusión analítica y crítica de la clase de literatura encontrada a partir de la indagación, discriminación y recopilación de fuentes, usando diversas bases de datos académico científicas utilizables online y en los archivos de la biblioteca universitaria, utilizando las expresiones claves conflicto en la organización, diferentes estilos de gestión y formas de liderar, solución/gestión de conflictos, procedimientos estratégicos en organizaciones y otras vinculadas tales como el actual entorno VUCA, y sobre la consideración de clásicos y de aportaciones valiosas realizadas en estos años más recientes.

Para llevar a cabo lo expuesto anteriormente, he acometido un análisis crítico de las publicaciones, libros, obras y escritos acerca del liderazgo focalizado en la dirección, elaborando una clasificación de ésta, con dos perspectivas clave: primero, un análisis de las características y conductas propias de un directivo y los resultados que obtiene en la organización, y, en segundo lugar, las que tiene un líder con sus correspondientes resultados.

Dentro del presente TFG se plantea el liderazgo y sus características propias y comunes y se constituye una nítida distinción entre dirección y liderazgo, para una mejor comprensión. Todo dentro del marco del actual entorno VUCA.

Seguidamente, se exponen las distintas competencias que posee un líder y las que ostenta un director, entre las que se detallan que el director dirige, respeta la misión de la organización y logra el acatamiento del grupo, en tanto que el líder influye e involucra al equipo para la consecución de una visión. Al mismo tiempo, se presenta una matriz para esclarecer qué tiene que ser liderado y qué debe de ser dirigido.

A continuación, se remarca que, en una empresa, tanto como la dirección como el liderazgo, tienen la misma importancia puesto que si existe poco liderazgo y mucha dirección y, la empresa tiende a ser desproporcionadamente burocrática, y si ocurre todo lo opuesto, si hay poca dirección mucho liderazgo, se crea anarquía en el seno de la empresa. Solamente ciertas organizaciones sociales en las que se alcanza un saludable balance de los dos, son las que poseen resultados positivos y óptimos, porque además de hacerse con los resultados deseados por la empresa, se garantiza una auténtica voluntad y entusiasmo de las personas.

En la parte final, se exponen herramientas para que la organización alcance este equilibrio si no es obtenido pacíficamente y así lograr la convivencia deseada entre el líder y el director formal. El área de Recursos Humanos debe gestionar el conflicto, analizando ambas partes y estableciendo estrategias que reduzcan las disfunciones que surjan por el conflicto para aumentar las facetas positivas. Se debe aplicar correctamente la Inteligencia Emocional buscando un liderazgo emocional efectivo, contratando si fuera necesario, un coach profesional como figura necesaria para restituir a la persona involucrada en el proceso, a la que la gestión del problema le lleva a una situación anímica de pérdida de confianza que debe revertirse, por haberse visto mermado en la limitación de competencias y sentirse como perdedor.

1.6 Antecedentes y fundamentación teórica

Desde hace poco tiempo se tenía en cuenta el dominio de la información y su conocimiento siendo lo más valorado en un directivo y se tasaba en un 75%. En la actualidad tan sólo equivale a un 20 o 25%, dejando el resto para diversificar en destrezas como lo son el trabajar en equipo, autoaprendizaje y liderazgo (Uribe, 2007).

Ya un año antes, Fonseca y Pino (2006) realizaron una investigación sobre lo tratado en este TFG, sino además las competencias que hay que poseer tales como las sociales y emocionales, como la competencia emocional, la interpersonal, la autoconfianza, la valía por sí mismo, la gestión del conflicto y la empatía.

1.6.1 Dirección formal

Dirección en la empresa es la función cuya finalidad es la administración y la vigilancia de esfuerzos de un equipo de personas, que constituyen la organización, hacia ciertos objetivos comunitarios. Para precisar, ordenar y definir correctamente las tareas de un director formal, para ello es necesario conocer con claridad todas sus funciones y todas sus competencias, que estas a su vez se pueden distribuir en varias características.

1.6.1.1 Importancia de la dirección

Dirección es la pieza fundamental y esencial de la administración ante la que se deben supeditar y organizar el resto de los elementos.

Efectivamente, si se controla, planifica, se pone orden, se aúna y controla, es todo para ejecutar bien. Para nada sirven técnicas complejas en algunos de los otros cinco componentes si no se consigue una buena realización, la cual requiere de forma inmediata, y encajar en el tiempo, con lo que es una dirección idónea, por lo tanto, otras técnicas serán útiles y de interés siempre y cuando posibiliten dirigir y ejecutar mejor.

Todas las fases del procedimiento administrativo se organizan para acomodar las de las dinámicas, de las cuales la primordial es la dirección, por lo tanto, puede asegurarse que es el corazón y el alma de todo lo que concierne a la administración.

1.6.1.2 Origen del concepto de área funcional de la empresa

Uno de los pioneros de la administración moderna, Henri Fayol, y estandarte de la teoría clásica de la misma, en su libro “Administración industrial y general” (Fayol, 1985), localizó lo que él denominó las seis funciones básicas de toda empresa:

- La administrativa (organización, previsión, mando, control y coordinación)
- La técnica (producción, fabricación, transformación)
- La contable (balance, inventario, estadística, precio de costo, etc.)
- La financiera (administración de capitales y búsqueda)
- La comercial (compras, ventas, permutas)
- La de seguridad (de personas y protección de bienes)

Originando lo que actualmente conocemos como áreas funcionales de empresa, que se han utilizado con algunos desarrollos y variaciones durante más de cien años, como el paradigma para articular cualquier clase de organización.

Estas son actualmente las áreas funcionales de la empresa:

- Recursos Humanos
- Marketing
- Producción
- Dirección
- Finanzas

Son denominadas como las áreas funcionales básicas de las organizaciones y son transversales para la gran mayoría de ellas. También, según el mercado en el que compita, de cada marca, de la cantidad de sus recursos, de la clase de organización, del tamaño de su operación, y otras características particulares, podemos encontrar, además, áreas funcionales tal como:

Dirección formal

Las funciones esenciales del área dirección de empresa son las siguientes:

- Organizar y gestionar de tareas y recursos
- Control de los resultados, asumir responsabilidades
- Planificar y definir las estrategias. Fijar objetivos
- Coordinar esfuerzos en cada una de las áreas y entre todas ellas

Dirección			
<p>Planificación y definición de estrategias, fijación de objetivos. Organización y gestión de recursos y tareas. Coordinación de esfuerzos en cada una de las áreas y entre ellas. Control de resultados, asunción de responsabilidades.</p>			
Producción	Finanzas	Marketing	Recursos Humanos
<p>Fabricación</p> <p>Planificación y configuración de los objetivos de producción.</p> <p>Transformación de materias primas en productos terminados o semielaborados.</p> <p>Control de calidad</p> <p>Control de productos.</p> <p>Evaluación de la producción.</p> <p>Investigación y desarrollo</p> <p>Investigación de nuevas tecnologías</p> <p>Desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>Contabilidad</p> <p>Registro contable de las operaciones.</p> <p>Confección de balances y de las cuentas de resultados.</p> <p>Suministro de datos a la dirección.</p> <p>Financiación</p> <p>Obtención de recursos financieros.</p> <p>Control de cobros y pagos, caja y bancos.</p> <p>Préstamos y créditos.</p> <p>Inversiones.</p>	<p>Compras</p> <p>Conocimiento del mercado, selección de proveedores.</p> <p>Selección de mercaderías.</p> <p>Trámite de compras.</p> <p>Almacén</p> <p>Organización de artículos.</p> <p>Gestión de stocks.</p> <p>Logística: entradas y salidas de mercancías.</p> <p>Ventas</p> <p>Venta de productos y/o servicios.</p> <p>Atención a clientes.</p> <p>Ejecución del plan de marketing.</p> <p>Mercados</p> <p>Investigación de mercados.</p> <p>Plan de marketing y diseño de estrategias para el lanzamiento de nuevos productos.</p> <p>Publicidad y propaganda.</p>	<p>Administración de personal</p> <p>Reclutamiento.</p> <p>Selección.</p> <p>Contratación.</p> <p>Inducción.</p> <p>Administración de carrera.</p> <p>Outplacement.</p> <p>Nómina</p> <p>Confección de nóminas.</p> <p>Confección de altas, bajas y pagos de los organismos públicos como Seguridad Social.</p> <p>Control de ausencias y retrasos.</p> <p>Registro y archivo de datos.</p> <p>Seguridad e higiene laborales</p> <p>Normas de seguridad e higiene.</p> <p>Inspección del equipo y materiales en relación a las normas.</p> <p>Investigación e informes sobre accidentes laborales.</p> <p>Educación sobre higiene y seguridad.</p> <p>Medicina laboral.</p>

Ilustración 2. Mapa conceptual de las actividades que se realizan en el interior de cada una de las áreas funcionales básicas de la empresa. Fernández, D. y Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo. pp. 15-18

1.6.2 Liderazgo

Liderazgo es la sección del conjunto de ocupaciones por la que se puede influenciar en el comportamiento grupal y en las personas, con el fin de que de forma voluntaria converjan para el logro de los objetivos pretendidos. En otras palabras, una persona puede ostentar el mando en una organización, y sin embargo no lo transforma obligatoriamente en un líder. Es distinto ser líder que jefe.

1.6.2.1 La importancia del líder en la organización

Las empresas necesitan, para prosperar y persistir, del liderazgo de sus directivos y esto también sirve tanto para las que no tienen afán de lucro como las que sí. Toda vez que las empresas precisan de líder, precisamos que características de este son relevantes y valiosas. El líder idóneo debe aglutinar cuatro aptitudes, autoconfianza, comprometerse hacia la misión, transmitir la visión y su integridad. No obstante, el líder además de poseer estas aptitudes, también debe tener algunas virtudes que lo encauzarán en el acierto en el momento de tomar decisiones. Estas siempre actuales virtudes son a saber: templanza, prudencia, fortaleza y justicia. La función del líder es más difícil de lo que parece, tiene que estar capacitado para una comunicación excelente y una facultad de afiliación, es conseguir que los integrantes de la empresa deprendan su fuerza para la consecución de un objetivo común. Sobre la comunicación, esta posee un papel de protagonista ya que posibilita trasladar lo que tenemos en nuestro interior tal como lo percibimos. La integración posibilita efectuar actuaciones eficientes conjuntamente y sin desvinculaciones.

Fundamentalmente, el liderazgo es una forma de ser ya que el líder va formándose cada día, en su entusiasmo por la misión, por la acción y en los valores esenciales. También, para un líder, no basta con que sea capaz de delegar compromisos, responsabilidades y obligaciones, sino que debe propagar el poder hacia los demás, ser humilde y creerse reemplazable. Por todo esto podemos establecer que liderazgo es un desarrollo de interacción entre individuos en el que uno de ellos guía, a través de su influencia y apoderamiento, las energías, capacidades y quehaceres de un grupo, para lograr una meta común con la finalidad de transformar tanto a la organización como a los integrantes que en ella participan.

Resumiendo, liderazgo goza de importancia ya que es indispensable para que pueda sobrevivir cualquier empresa. Tiene importancia por ser la competencia del jefe para examinar y dirigir. Una empresa podría tener una planificación apropiada, supervisión..., y no poder sobrevivir por a la ausencia de un líder adecuado, también dicha empresa puede no tener ni planificación ni control y, sin embargo, con un líder idóneo podría salir hacia delante.

¿Cómo puede responder la empresa ante estas "turbulencias"?

John P. Kotter en su obra "El factor liderazgo" (Kotter, 1989) razona:

"...Imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaban en las épocas de relativa tranquilidad de las décadas de los cincuenta, los sesenta y principios de los setenta.

Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y Administración Unidades de Información."

En el diseño para el cambio en el entorno VUCA, para la eficiencia de los grupos de trabajo y de empresas a las que pertenecen, el liderazgo es imprescindible. Es necesario analizar pormenorizadamente el rol determinante del liderazgo en los tiempos actuales y futuros abordando los retos para la consecución de metas. En esta propuesta, se necesita indagar en los nuevos estilos de liderazgo, para poder encontrar respuestas eficientes a las necesidades del mercado laboral en el que nos movemos, tal como son la configuración para la modernización y adaptabilidad a las modificaciones de rumbo, la multiculturalidad, la complicación, el trabajo fundamentado en el saber y las organizaciones en nuevas tecnologías.

1.6.2.2 Tipos de liderazgo

A lo largo del siglo XX ha sido materia de gran cantidad de estudios y su enfoque ha sufrido mucha evolución. Uno de los primeros estudios sobre los estilos del liderazgo fue hecho por Kurt Lewin (1939).

En estos estudios se detectaron tres estilos de liderazgo:

- Autocrático
- Democrático
- Laissez faire

Completaré este apartado con la consiguiente evolución en los estilos a lo largo del siglo han ido apareciendo.

Las teorías actuales tienen un enfoque integral sobre el liderazgo. Los autores que en se enmarcan en ella son Bennis y Nanus, Burns, Bass y Avolio, Daniel Goleman, entre otros.

- Liderazgo transaccional basado en el intercambio de relaciones que afecta a la motivación por el intercambio de permios y recompensas.
- Liderazgo transformacional centrado en el rol del líder como impulsor del cambio y promotor de motivación y compromiso del equipo en tiempo y entornos complejos.
- Liderazgo por valores ejercido por aquellos líderes que basan su acción en un comportamiento ético y un razonamiento moral.
- Liderazgo visionario. Observa, ve y comprende toda la organización y lo que afecta a la misma.
- Liderazgo carismático en el que los seguidores hacen atribuciones de habilidades extraordinarias al líder cuando observan determinados comportamientos.
- Liderazgo emocional basado en los principios de la Inteligencia Emocional de Goleman *“la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismo y en nuestras relaciones”* (Goleman, 1998).

Para el ejercicio de un liderazgo efectivo, se puede aseverar que la inteligencia y las destrezas técnicas son necesarias sin duda, pero ahora sabemos que los componentes de la IE son ingredientes que los líderes “deben tener”.

1.6.2.3 ¿El Líder tiene que nacer o puede hacerse?

Al líder no se le puede definir por lo que es sino por lo que hace. Es posible, que todos tengamos nuestra propia opinión referente al liderazgo y no nos alejemos mucho de la realidad, ya que esta es todavía una antigua discusión defendida por teóricos sobresalientes en el análisis de liderazgo, la dirección y la administración, que ha suscitado variopintas opiniones al respecto.

Hay teóricos que creen que el líder al nacer ya tiene unos atributos innatos. Sostienen que si no se nace con atributos como el carisma, optimismo, inteligencia, esparterita de trabajo..., su desarrollo no es posible, aunque reciba mucha formación.

Voy a concluir afirmando que el liderazgo se cimienta en el reconocimiento por atribución espontánea otorgado por el resto del grupo. Si el equipo percibe carencias considerables, acabara rechazándolo. Por lo tanto, se necesita la formación y a la experiencia.

Atributos del líder:

- a) Con visión de futuro
- b) Brillante: destaca entre los demás
- c) Activo, con iniciativa para tomar decisiones y asumir riesgos
- d) Convincente en la negociación
- e) Carismático, con una habilidad natural para persuadir a sus seguidores
- f) Buen comunicador: sabe transmitir los mensajes y captar la atención
- g) Exigente consigo mismo y con los empleados
- h) Inspira confianza y contagia entusiasmo

2. BLOQUE 2. ANÁLISIS Y DESARROLLO

2.1 Concepto VUCA

2.1.1 Origen del entorno VUCA

El concepto de entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) es un concepto que experimenta su origen en el ámbito militar de EEUU. En su origen, valía para nombrar el contexto mundial surgido tras la Guerra Fría. En su traducción, VUCA es el acrónimo en inglés correspondiente a Volatilida (V), Uncertatinty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A).

El Dr. David Hillson en su artículo para el *Project Management Institute*, *Direccionar el riesgo con VUCA-prime* (2016), expone como el concepto VUCA es utilizado a partir de los años 90 en las organizaciones, empresas y en muchos sectores e industrias con el fin de guiar la planificación de la estrategia y liderazgo. En prácticamente todos los ámbitos, industria, servicios, financiero, tecnología..., las variaciones del mercado, las variables preferencias del consumidor o los progresos tecnológicos admiten utilizar en cualquier proyecto estos conceptos.

Mientras la volatilidad origina una alusión a la velocidad a la que se transforma el entorno. Por otro lado, la incertidumbre conlleva problemas para adelantarse a nuevos sucesos. La complejidad involucra multitud de causas que influyen a la hora de tomar decisiones. Por último, la ambigüedad implicar dificultades para descifrar los eventos y su repercusión en las actividades.

Un entorno VUCA en estrategia empresarial se define por su alta inestabilidad. En este marco, la respuesta estratégica más acertada necesita promover una organización diligente con equipos de trabajo colaborativos, versátiles y abiertos al cambio. Esto se entiende como estrategia de huella ligera: la empresa exprime las coyunturas con una posición innovadora y alerta, sin permitir que se transformen en amenazas.



Ilustración 3 Mundo VUCA. Recuperado de <https://www.ayselucus.es/noticia/como-manejar-mejor-este-mundo-%E2%80%9Cvuca%E2%80%9D>

2.1.2 Aplicación del concepto VUCA

El antiguo director del *Institute for the Future*, Bob Johansen (2007), plantea implantar una respuesta de liderazgo VUCA, donde la organización actúa con Visión, Comprensión, Claridad y Agilidad.

- (V) Acometer la volatilidad con una acertada visión de futuro.
- (U) Encarar la incertidumbre con formación, conocimiento, actualización constante, es perentorio con entendimiento.
- (C) Proporcionar simplicidad, claridad y sencillez en la realización de acciones y tareas en el seno de la empresa.
- (A) Terminar con la ambigüedad con presteza, con una pronta capacidad de respuesta frente a los imprevistos que puedan ocurrir y ataquen en oposición de la planificación estratégica de la organización.

2.1.2.1 Los cuatro elementos de VUCA

Alejandro Martín (2020) de la ESIC, realiza un análisis expositivo de cada una de las letras de este acrónimo.

Volatilidad

Hace alusión a las transformaciones que ocurren en el ámbito en el que nos situamos. Teniendo en cuenta también las tres causas que lo especifican.

- Cantidad: enfrentarse a una condición de cambio permanente. Se originan cambios con una alta frecuencia.
- Importancia: no se trata de pequeños cambios. Son alteraciones muy considerables con efectos significativos.
- Velocidad: estas alteraciones se generan rápidamente. Las modificaciones no avisan, no hay tiempo para prepararse. Suceden de un momento a otro.

Los cambios de tendencia ocurren sin tiempo para reaccionar. En m de tiempo muy breves los precios de los productos llegan a poder tener oscilaciones muy significativas. Se requiere una gran capacidad de predicción y un gran conocimiento en este entorno. Es cuestión de ser conseguir actuar eficaz y de forma rápida y, a ser posible, anticiparse.

Las organizaciones no deben parar de evolucionar debido a que así lo requiere la sociedad. Es más, si no es la sociedad quien lo demanda, se suceden circunstancias que se imponen, como la crisis económica de 2008, así como, las consecuencias de la actual pandemia iniciada desde el año 2020.

Nos guste o no, es lo que nos ha tocado vivir. Si se busca un mundo inmóvil, con procesos inalterables, ésta no es la época. Los generadores de esta volatilidad son la transformación digital o la globalización, entre otros factores.

Incertidumbre

Hablar de incertidumbre, es como decir impredecibilidad. Efectivamente, somos conscientes que van a engendrarse alteraciones, sin embargo, ignoramos el rumbo que van a tomar. Nadie puede saber la dirección de los eventos futuros con total certeza.

Los resultados de la incertidumbre delimitan la garantía en el curso de planificación a medio y largo plazo. Dentro del entorno VUCA, esta noción influye en el valor de las estrategias empresariales.

En este sentido, el triunfo reside en la capacidad para avenirse a los imprevistos de la competencia o anticiparse a ellos un poco más rápido. Un alto elevado grado de información y conocimiento son calve para mermar esa incertidumbre.

No se debe esgrimir como referente las circunstancias sucedidas en el pasado a la hora de la toma de decisiones. Un efecto de este factor, es que es la primera vez que la experiencia no es fundamental.

Complejidad

Este entorno es complicado debido a que existe un elevadísimo número de interconexiones entre sus diferentes elementos. A menudo es muy difícil discernir entre la causa y el efecto de una situación.

La complejidad supone un incremento vertiginoso de los causantes a tener en consideración en la toma de decisiones. Es otro factor más de la globalización debido a la interconexión de todo el planeta. Se multiplica la información, aunque del mismo modo la desinformación.

Los factores que se interponen en un propósito tienen a su alcance multitud de interconexiones que tiene como resultado que son repercutidos por otros elementos externo a la visión de la idea. No se tiene en consideración estos elementos que, sin embargo, interviene ostensiblemente, lo que provoca desconcierto y confusión.

Por ende, manejar y entender este entorno es muy intrincado. Incluso en ciertas situaciones se añade el concepto «caótico» en este término (VUCCA) incluyendo una segunda «C».

Ambigüedad

La ambigüedad es un añadido de la complejidad. Ante un difícil escenario, afrontarlo resulta complicado entender la consecuencia de la totalidad de esas interrelaciones. Se sucede una falta de competencia en el momento de analizar los resultados de una acción determinada. Lo cual, nos lleva también a la impredecibilidad, al afrontar diversas interpretaciones de los efectos de una situación. Similares disposiciones producen resultados dispares.

Otra vez, se pone de manifiesto la carencia de validez de la experiencia anterior en el momento de pronosticar resultados. En el pasado, una elección A producía la consecuencia B. En estos momentos, esa misma elección contiene efectos impredecibles ambiguas e incontrolables.

Como conclusión, el profesor de IESE Miguel Ángel Ariño (2020), afirma que para llevar a cabo este entorno VUCA, referido al ambiente variable actual en el que estamos inmersos, hay que ser capaces de amoldarse a este entorno, a pesar de que implique un alto grado de reto a llevar a cabo. También, es posible obtener buen rédito ante eventos que logren parecer adversos. Para ello es esencial la figura de un líder que sea capaz de adecuarse a los cambios continuos y que desempeñe un liderazgo positivo, con la perseverancia y conocimiento exigidos; y de un directivo que establezca unas directrices modelables al entorno VUCA. Las organizaciones que no puedan tener la capacidad de adaptarse con agilidad, rapidez y constancia a los cambios imprevistos y a las alteraciones que van emergiendo, verán como sus posiciones de proyección y progreso están encaminadas a la derrota ante la estabilidad y fuerza que ya están encaminadas sus principales contrincantes y el resto de competidores y organizaciones del entorno.

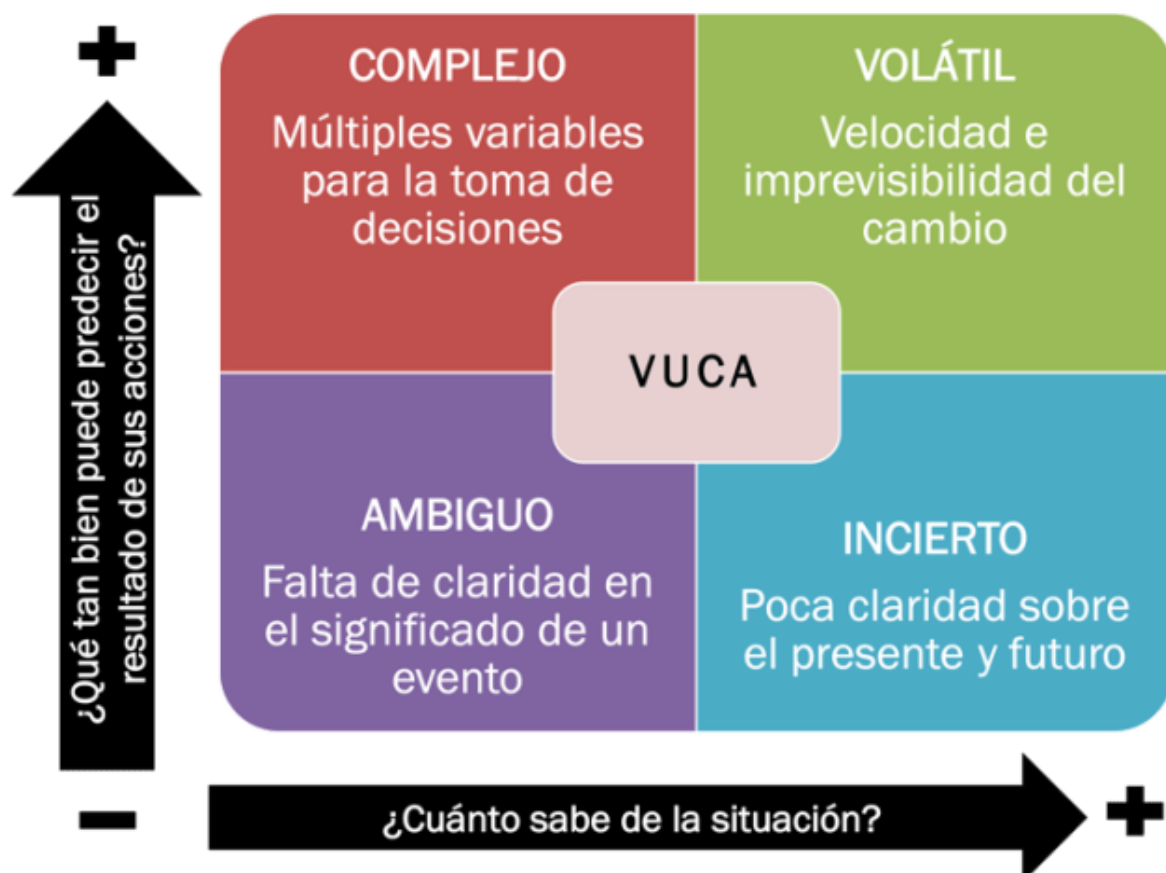


Ilustración 4. Matriz entorno VUCA. Recuperado de <https://inteligenciaemocionalyproductividad.com/2020/03/22/aprender-a-vivir-en-el-mundo-vuca-despues-del-corona-virus-covid-19/>

2.2 Dirección y liderazgo: conflicto

Actualmente la fuerza del liderazgo se arraiga progresivamente más en las distintas organizaciones tales como universidades, escuelas, organizaciones empresariales y sociales, consideras la empresariales como los sitios en los que se lleva a cabo el mayor nivel de movilidad de los agentes sociales, toda vez que es en estos sitios donde se erigen las estrategias para concebir hábitos y variar conductas.

Es preciso hacer una introspección previa acerca de las diferencias existentes entre la dirección y el liderazgo en las empresas. Para realizar este análisis de lo que es líder idóneo y lo que hace y lo que es un director formal y lo que hace. Se enfatiza en las características de ambos, y de cómo consiguen resultados distintos en sus grupos de trabajo. Sin embargo, la dirección y el liderazgo pueden confluir en un punto de unión suplementario. Como intentaré demostrar en este trabajo que hace más eficaces a los directivos en la gestión de la empresa.

“La distinción esencial parece ser que los líderes influyen en el compromiso, mientras que los gerentes realizan responsabilidades de posición y la autoridad de ejercicio. Una vista contraria es tomada por los escritores que ven la superposición considerable entre el liderazgo y la dirección y encuentran el objetivo inútil servido asumiendo que es imposible ser tanto gerente como líder al mismo tiempo”. Van Fleet & Yukl (1989, 149).

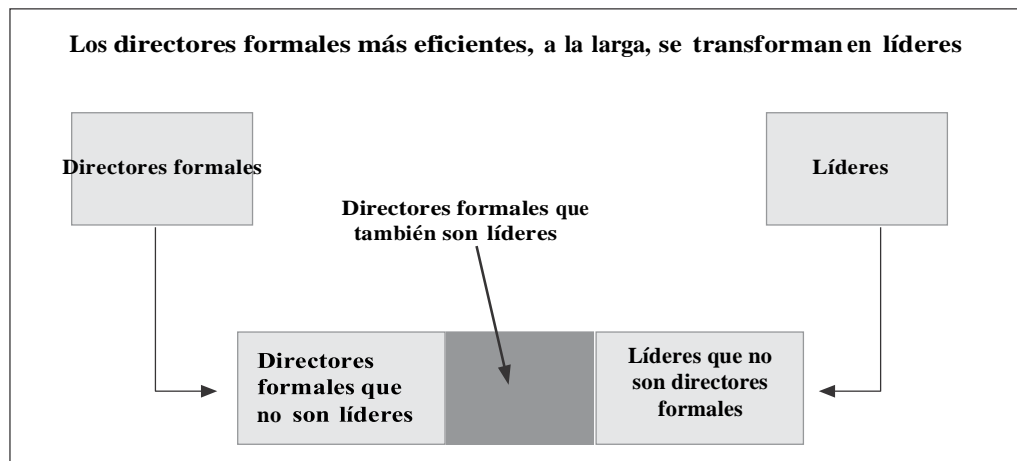


Gráfico 1. Directores eficaces. Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall. pp. 326

Certo (2001) nos propone que ciertos directores son líderes y ciertos líderes son directores. En el Gráfico 1, plantea la diferencia que puede haber entre los roles de ambos en el momento en que cada uno se aparta del complementario, si lo que quiere lograr es ser un auténtico líder directivo. A pesar de esto, no es cierto ni estoy de acuerdo, que cualquier director formal se convierte en un líder, como plantea Certo (2001). Los grandes directores de las empresas tienen que ser los elementos principales de impulsar culturas de liderazgo en sus grupos de trabajo, y por ello es fundamental que conozcan las diferencias que comprenden tanto a los líderes como a los directores formales. Por lo tanto, cada uno debe tener su función dado que ya está demostrado y aplicado por las organizaciones más vanguardistas de finales del siglo pasado y punteras en el actual, teniendo en cuenta entorno VUCA.

Hay que tener en cuenta que sin dirección formal y liderazgo que sean fuertes al mismo tiempo cada uno de ellos, es muy probable que el rendimiento de una empresa disminuya de una manera notable. No se define por lo que es sino por lo que hace

Bennis y Nanus (2008), nos dicen que administrar quiere decir aceptar responsabilidades, dirigir las y cumplirlas. Por otra parte, liderar es orientar y saber influir en cierta dirección. Esta clara diferenciación que remarcan es que:

“*Los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer*” (Bennis y Nanus, 2008, 40)

La tabla 1, nos presenta la Matriz de la Dirección formal – Liderazgo, que hace una relación de lo que se dirige y de lo que se liderar en el ámbito de la empresa

En cambio, en esta explicación que entrega Bennis, hay unas conductas no excluyentes para el otro rol, a saber, el cambio, que puede ser originado a la vez por el director formal como por el líder. Y también ocurre con la confianza que, siendo un rasgo repetitivo en los líderes, hay directores formales que también inspiran confianza, pero, no obstante, no se trata de líderes.

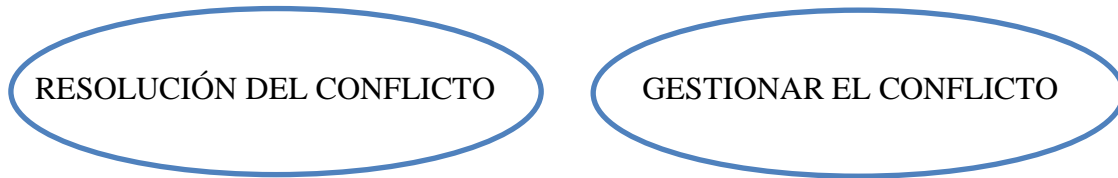
Cualidades con distintos resultados entre un director formal y un líder.

Dirección formal	Liderazgo
Administración	Innovación
Copiar	Originalidad
Mantener	Desarrollo
Aceptar	Investigación
Centrarse en estructuras y sistemas	Se centra en las personas
Confiar en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Preguntará cómo y cuándo	Se pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mirando hacia el horizonte
Conforme con el <i>statu quo</i>	Desafío del <i>statu quo</i>
Hace las cosas bien	Hacer lo correcto

Tabla 1. Tabla diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis. Portuondo, A. (2004). *¿Nuevos enfoques sobre liderazgo?*. En: Folletos Gerenciales, 8 (3). pp.20–33.

2.2.1 Gestión del conflicto

El problema no radica tanto en la aparición o en la falta de conflicto, sino en el modo que se estimule y gestione. No es lo mismo resolver que gestionar un conflicto entre la figura del director formal y la del líder.



Supone la disminución, la supresión o la terminación del mismo. Se emplea la autoridad o la fuerza.

Supone trazar estrategias para reducir las disfunciones ocasionadas por el conflicto para aumentar sus facetas positivas

Hay que distinguir primero entre si el conflicto es de tareas o relacional y me voy a centrar en el de tareas porque el relacional hay que eliminarlo tan pronto como aparezca. La agudización del conflicto puede transformar los conflictos de tareas en conflictos de personalidad: esto es la personalización del conflicto. Para evitar esto hay que conseguir un nivel óptimo de tensión de un conflicto.

2.2.1.1 Definiciones del conflicto

El término conflicto no posee una definición única y clara desde el prisma de la Psicología.

Aunque considero que las tres definiciones que pongo a continuación nos sirven para describir el conflicto que tenemos planteado entre el director formal y la nueva figura de líder en la organización.

- El conflicto *“es la reacción del individuo ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones que no pueden ser logradas de manera simultánea”* (Putnam y Poole, 1987)
- El conflicto es el *“proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra parte afecta o está próxima a afectar de manera negativa a algo que le concierne”* (Thomas, 1992)
- En el conflicto *“dos individuos o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruida o irritada por la otra”* (Van de Vliert, 1998)

2.2.1.2 Niveles de tensión del conflicto

Como se puede observar el nivel óptimo de tensión es el nivel moderado y debe ser potenciado e incentivado.

Una vez incentivado hay que centrarnos en la interdependencia de metas que al igual en el nivel moderado como óptimo de tensión se debe estimular la interdependencia positiva y no incentivar la interdependencia negativa.

Niveles de tensión del conflicto (Walton 1969)

CONFLICTO BAJO	CONFLICTO MODERADO	CONFLICTO ALTO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se requerirá una limitada estimulación del conflicto para mejorar el rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulso más fuerte por mejorar la situación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No actuar temporalmente o realizar alguna concesión para mitigar la intensidad del conflicto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No perciben sensaciones de urgencia ni necesidades de actuar con determinación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las partes buscan e integran mayor información 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baja productividad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descuidar la información 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consideran mayor nº de alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interacciones agresivas y defensivas que llevan a relaciones totalmente destructivas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baja productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite iniciar la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducen la capacidad para percibir, procesar y evaluar la información
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inactividad y evitación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel óptimo de productividad 	

Tabla 2. Tabla niveles de tensión del conflicto. Elaboración propia basado en la propuesta realiza por Walton, R.E. (1969). *Interpersonal pacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley (Trad. Cast. *Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y Consultoría de Mediadores*. México, Fondo de Cultura Económica, S.A. 1973)

2.2.1.3 Aspectos emocionales en la gestión del conflicto

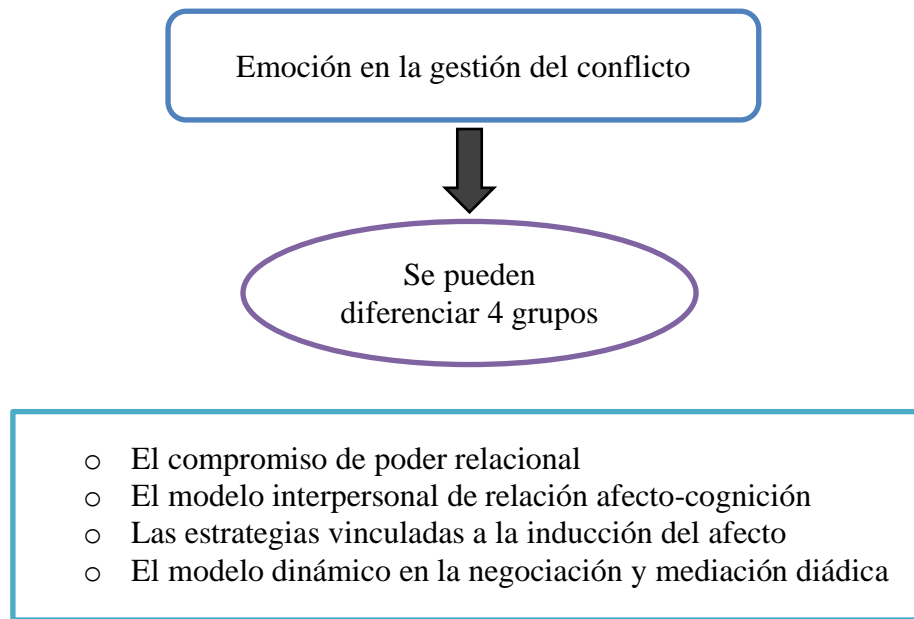


Gráfico 2. Aspectos emocionales en la gestión del conflicto. Elaboración propia a partir de la propuesta de Medina, F. J., Munduate, L. (2009) *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide

Para gestionar el conflicto adecuadamente tenemos que utilizar la matriz que se ocupa de la emoción en la gestión del conflicto propuesta por Medina y Munduate (2009).

El compromiso de poder relacional.

Basado en la repetición de encuentros entre los negociadores, que incluye los siguientes elementos: el compromiso que estos adquieren, la relación de poder de las partes, las consecuencias del compromiso y las emociones que se han experimentado en el proceso.

El modelo de interpersonal de relación afecto-cognición.

La representación cognitiva incide en el afecto de los sujetos sobre las relaciones sociales que suponen una relación interpersonal, dicho de otra forma, se focalizaría en qué juicios y razonamientos lleva a cabo el sujeto frente a una situación en la que hay establecida una interacción social.

Las estrategias vinculadas a la inducción del afecto.

La inferencia de afecto positivo lleva a un aumento de concesiones en la negociación con el mismo interlocutor, al contrario, inferir afecto negativo provoca en los sujetos comportamientos más competitivos, que disminuyen la eficacia de la negociación y produce una disposición menor para negociar en posteriores ocasiones con el mismo interlocutor.

El modelo dinámico en la negociación y mediación diádica.

Se trata de un modelo respecto al papel de la inducción al afecto para la negociación y mediación diádica distinguiendo entre el afecto inicial y el afecto percibido finalizado. la negociación

2.2.2 Coexistencia pacífica

Si la dirección-liderazgo se realizara guardando el equilibrio, se podrá obtener superiores resultados en la organización con el capital humano conforme y comprometido. No obstante, podría darse que se ladee la balanza hacia algún extremo. Si se ladea para el lado de la dirección, los resultados serán distintas que si se ladea para el lado del líder. Seguidamente muestro un gráfico acerca de las estas posibles situaciones.

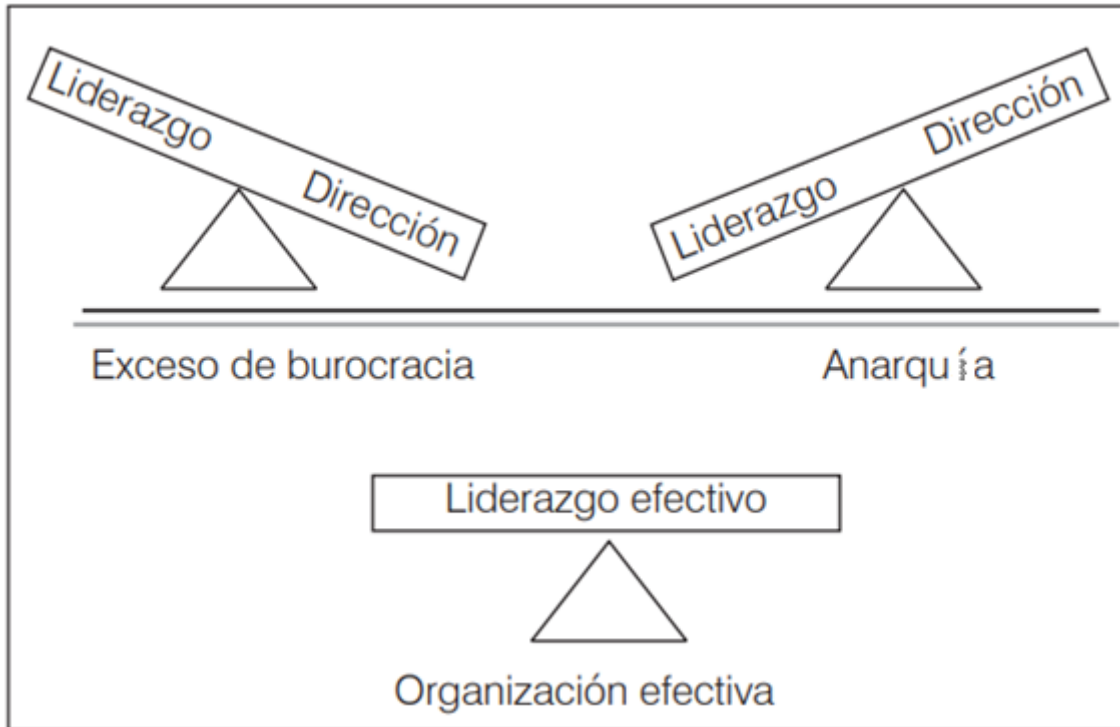


Gráfico 3. Balanza liderazgo-dirección. Basado en la propuesta de Kotter (1989) de Pautt Torres, G. *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*, en Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIX, núm. 1, junio, 2011, pp. 213-228. Bogotá Colombia: Universidad Militar Nueva Granada

Alcanzar este equilibrio genera que las empresas pasen a ser más efectivas. Ser capaces de contrastar el liderazgo con la gestión, quiere decir conservar funcionando el método de la empresa, por medio de la planificación, toma de decisiones y solución de problemas, a través de los individuos, de forma cálida y sutil. La organización empresarial consigue ser efectiva, cuando también adquieren fuerza ciertas personas externas -staff- a la cadena de mando, y algunos intangibles relevantes que no aparecen en el organigrama, por ejemplo, la cultura corporativa de la organización (Kotter, 1989).

“El liderazgo complementa la dirección; no la reemplaza” (Kotter, 1989, 68)

Si ya no hay conflicto adelante, si lo hay, interviene RRHH pues hay una diferencia de misión-visión.

2.3 RRHH - Inteligencia emocional

Si no se consigue pacíficamente hay conflicto. ¿Cómo lo solucionamos? Inteligencia Emocional y RRHH.

Una vez estudiado y vista la diferencia existente entre lo que es una dirección formal y en lo que consiste el liderazgo en la organización, sobre todo al principio, surgieron conflictos por el surgimiento de la novedad de la figura del liderazgo, con rencillas y suspicacias entre las dos figuras.

Entonces el departamento de RRHH tiene como exponeré a continuación, que tener en cuenta que no es lo mismo resolver un conflicto que gestionar un conflicto. Y que, dado el nivel de tensión de un conflicto, si se estimula bien, puede aumentar y mejorar el rendimiento.

2.3.1 Modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman.

En el libro sobre la inteligencia emocional, “La inteligencia emocional en la empresa”, alude a la misma como “*la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones*” (Goleman, 1998).

Goleman describe las cinco aptitudes emocionales, ordenadas en dos grandes grupos:

- Aptitudes sociales (Habilidades sociales y Empatía y)
- Aptitudes personales (Autorregulación, Motivación Autoconocimiento)

Modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman en las organizaciones. 1998.

	Definición	Distintivos
Autoconciencia	Reconoce y entiende las propias emociones, el estado de ánimo y los impulsos y su efecto en los demás.	- Confianza en sí mismo - Autoevaluación realista - Sentido del humor autocrítico
Autorregulación	Controla y redirige impulsos y estados de ánimo. Es propensa a eliminar los juicios. Piensa antes de actuar.	- Confiabilidad e integridad - Conformidad con la ambigüedad - Apertura al cambio
Motivación	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia.	- Fuerte impulso hacia el otro - Optimismo incluso ante el fracaso - Compromiso organizacional
Empatía	Entiende la apariencia emocional de los demás. Habilidad para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.	- Capacidad para fomentar retener el talento - Sensibilidad intercultural - Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio en común y construir simpatía.	- Efectividad en liderar el cambio - Habilidad para persuadir - Pericia en liderar y construir equipos

Tabla 3. Habilidades que conforman la I.E. Elaboración propia basado en la propuesta realiza por Goleman (1998)

Si el tipo de conflicto es relacional o de tareas y cómo gestionarlo, se debe reducir o eliminar los problemas relacionales tan pronto como aparezcan.

En este momento, para las intervenciones por parte de RRHH de carácter estructural o conductual, tendrá que elegir el empleado que tenga posea las aptitudes encuadradas en la inteligencia emocional por aquel que tenga mayor empatía. Ya que será el que mejor sabrá ponerse en la piel de los dos “contendientes” (director y líder).

Para mí ha sido un descubrimiento observando el cuadro de Goleman, que la persona que tiene empatía en el apartado de distintivos, tiene la capacidad para fomentar y retener talento, como principal rasgo.

Por lo que con este empleado elegido gestionaría el conflicto y llevaría a buen puerto el enfrentamiento, quedando las competencias claramente definidas, aceptadas y entendidas por ambos.

La experiencia del conflicto con la Inteligencia Emocional aplicada por RRHH para la resolución del posible conflicto y así alcanzar una coexistencia pacífica. Liderazgo emocional.

2.3.2 Mediación empresarial

El empleado elegido por RRHH lógicamente tendrá que ejercer de mediador que basándose en la IE y deberá tener en cuenta lo que significa mediar en la gestión de un conflicto.

Según el periodista y asesor Javier Belarra Gorrochategui en su artículo en el IEBS (2016), los enfrentamientos entre miembros de la empresa pueden producir tensas áreas de trabajo que a largo plazo perjudican a la organización. Por esta razón hallar una forma de dar solución a estos conflictos es indispensable para cualquier empresa. La mediación es alguno de los procedimientos que se pueden utilizar para gestionar conflictos, y que no tan solo puede resolver el problema, sino que también es un modelo de gestión que facilitará la competitividad de la organización. A continuación, expongo brevemente qué es la mediación y de qué manera puede apoyar a la organización.

La mediación es preparar un área de encuentro donde dos o más individuos con visiones distintas de un mismo tema conversen y propongan puntos de encuentro con la intervención de un tercero imparcial y neutral. El proceso es allanado por el mediador. Por lo tanto, existe una buena alternativa.

Las normas de la mediación son muy simples. El punto de partida es la voluntad de escuchar y hablar con alguien que tiene otra opinión distinta. El empeño será lograr que las dos partes acuerden una solución simultánea y provechosa.

Los elementos centrales de la negociación son:

- ❖ Confidencial
- ❖ Voluntaria
- ❖ Ágil
- ❖ Flexible

El mediador es el promotor del diálogo presencial y de no ser posible puede ser virtual, y garantiza su curso dentro de un ambiente de respeto que se efectúa en dos formas de sesiones: simultáneas o si fuera necesario, de forma individual. Valerse de un profesional de RRHH que sea neutral e independiente, es el principio de la mediación.

2.4 Coaching

Una vez solucionado el conflicto y aunque lo acepten las dos partes, puede ocurrir que algunos individuos de alguna de las dos partes, pueda verse mermado en su motivación laboral. Lo que puede hacer surgir algún tipo de desmoralización y baja autoestima, para lo que tendría que contratar el departamento de RRHH, aunque fuera temporalmente a un coach profesional.

Según ASESCO, Asociación Española de Coaching (Gil, J.M.):

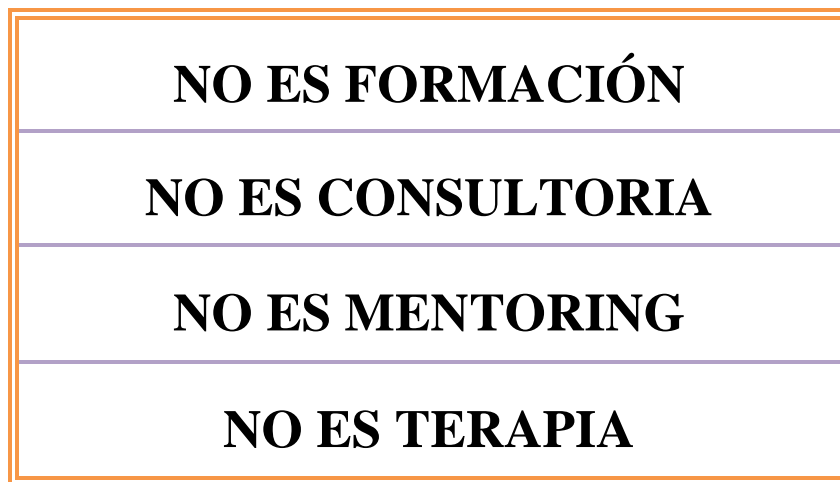
“El coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar.”

“En cada relación de coaching, el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza”

Hay que tener en cuenta que el proceso de coaching es un **estar al lado** de una persona a su medida, en un proceso de transformación, en un momento decisivo de su vida. Ya que el coaching lleva al éxito, a la realización y a la autonomía de la persona en sí misma, por saber obtener un desarrollo conjunto de sus habilidades y potencial. (Whitmore, 2018)

Existen otras disciplinas que pueden utilizar recursos similares, así como perseguir objetivos parecidos, si bien no son coaching, y conviene diferenciarlos en este caso. No es formación, consultoría, mentoring, terapia.

Tiene que ser un coach porque puede haber otras disciplinas que se ofrezcan y no interesan en este caso.



Voy a realizar una breve exposición de cada una de estas disciplinas que no son apropiadas para el caso que nos ocupa, ya que se trata de una situación delicada que ante la ingente cantidad de ofertas que hay en el mercado, no son útiles, porque hay que detectar con total precisión la situación en la que se encuentra la persona que se considera minusvalorada. Aunque sean disciplinas relacionadas no son la específica y adecuada para gestionar este caso particularísimo.

- Formación. Para la psicóloga Marta Guerri en su artículo en la web PsicoActiva (2020), la formación busca el cambio desde el exterior y la precedencia del coaching nos viene de una clarificación de los valores y mejorar la motivación desde su interior. Todos los programas de formación son bastante generales porque participa un grupo, y sin embargo, el coaching es personalizado y se orienta específicamente a las necesidades del individuo y sus aspiraciones.

Formación no es obligatoriamente feedback de la persona y sin embargo en el coaching es una herramienta fundamental. En el coaching se consigue una modificación de conducta en la persona, en tanto que en la formación no ocurre necesariamente.

- Consultoría. La directora del Centro Neheun Alejandra Busto (2015) analiza las figuras del consultor y del coach. El consultor tiene experiencia en un área o tema concreto clase de organización. Sin embargo, el coach no tiene por qué poseer experiencia en la materia que sea de interés para el que lo recibe. El consultor acostumbra a dar respuestas y el coach sugiere la respuesta.

La consultoría presenta una solución más estandarizada. El tratamiento por coaching se distingue por ser personalizado y su enfoque está centrado en creencias, objetivos, necesidades y valores del sujeto. La consultoría se fija en la esfera profesional de la persona, un coach es más integral y tiene en cuenta las demás áreas vitales del sujeto.

- Mentoring. Los profesores Ricardo Colomo de la universidad Carlos III y Cristina Casado de la Complutense de Madrid en su artículo *Mentoring & Coaching. It perspective*, para la revista Journal of Technology Management & Innovation (2006) exponen que es sabido es que el mentor es un experto en opinión y consejo y tiene experiencia en la organización y en su disciplina, el coach puede carecer de experiencia en el tema y en la organización, pero al contrario del mentor, sugiere respuesta del sujeto.

El mentor acostumbra a tener el poder de empujar la carrera profesional de la persona, no así el coach. El mentor inculca valores y normas de la empresa o de la profesión, mientras que el coaching está íntimamente relacionado con el reconocimiento y despliegue de los valores y la visión hacia dentro de la persona.

- Terapia. Según la profesora Susana Sardón del Instituto valenciano de Terapias Naturales (2020), el terapeuta enfocará su actuación en la solución de asuntos o sufrimientos pretéritos, sin embargo, el coach se orientará más a evidenciar conductas proactivas y estimula a entrar en acción.

La terapia afronta la disfunción emocional y psicológica, el coach empuja al individuo al éxito.

El coaching se orienta en fijar objetivos y en los avances, y la terapia indaga resistencias y posturas negativas.

2.4.1 Coaching generativo

Es posible que alguna vez hubiéramos odiado los diferentes tipos de coaching, de los cuales voy a exponer el más indicado para este TFG que es el coaching generativo, el más acertado para la situación en la empresa por el choque de trenes que se puede originar en este entorno tan cambiante.

Stephen Gilligan y Robert Dilts impulsaron el modelo de coaching generativo fruto de sus experiencias a lo largo de los años. Explican que el cambio generativo en una nueva disciplina reciente que surge con el objetivo de transformar el mundo y que se pretende que termine siendo igual de importante, o incluso supere a otras disciplinas como Gestalt, Hipnosis Ericksoniana o PNL.

Este modelo posibilita a quien trabaja trasladarse desde el presente hacia un estado ansiado u objetivo, en contacto con los recursos que sean necesarios y manejando las posibles dificultades o desafíos que aparezcan en el camino hasta el objetivo a lograr. Este proceso se opera a partir del cambio generativo, esto es, desde la producción de algo nuevo que todavía no existe.

En el modelo de coaching generativo, la palabra generativo significa poder mantener e en un estado que haga posible obtener nuevos y relevantes resultados para nuestra vida profesional y personal. Su enfoque crucial es la creatividad encaminada a encontrar las superiores relaciones con uno mismo, con las demás personas y construir una vida profesional con éxito y con sentido.

El coaching generativo contempla que la realidad se va construyendo en cada momento, en tanto en cuanto seamos conscientes, estamos capacitados para abrirnos a todo un proceso que es creativo para conseguir buenos resultados. A este respecto, tal y como indica el modelo, vemos que el estado de conciencia de alguien es la disparidad la que marca la diferencia, producimos según sea nuestro estado interno.

Los procedimientos de cambio generativo nos conducen a fabricar los estados generativos que precisamos para alcanzar los objetivos. Después, estos procesos se dirigen en como conservar estos estados para presentar batalla a los desafíos y bloqueos que se presenten en la ruta para de esta forma generar nuevos resultados y nuevas herramientas que los posibiliten.

El coaching generativo considera un proceso de 6 pasos, a saber:

- A. Desplegar un espacio coach generativo
- B. Compromiso con la intención
- C. Impulsar un estado generativo
- D. Entrar en acción
- E. Modificar obstáculos
- F. Adentrarse en los cambios

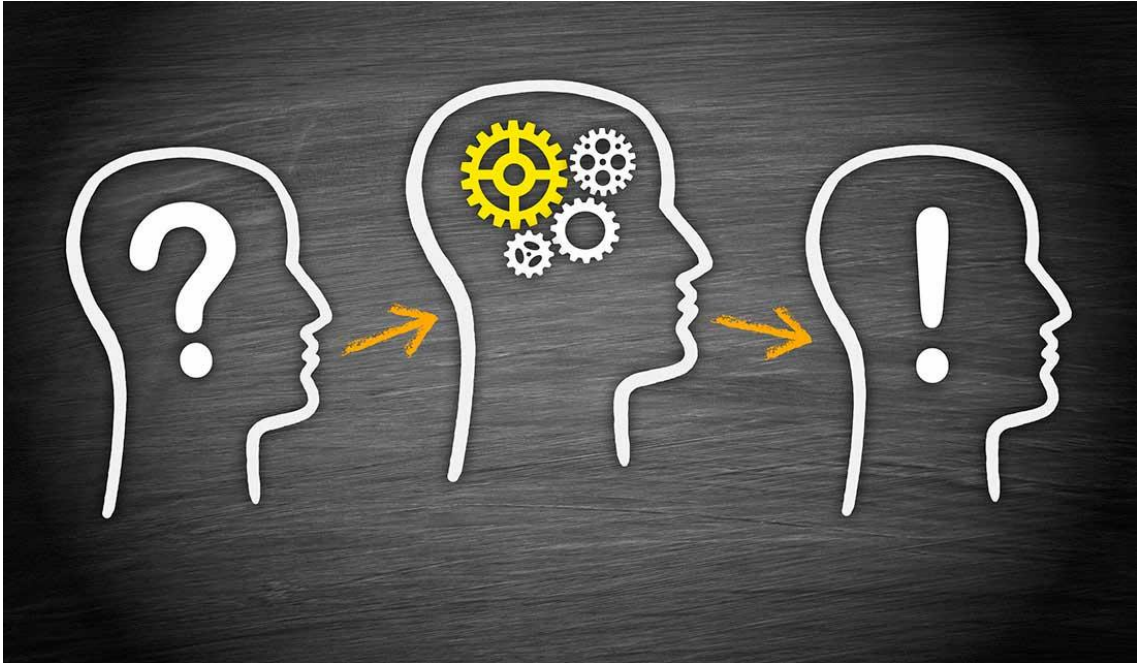


Ilustración 5. Proceso de coaching. Recuperado de <https://www.psicoadictiva.com/blog/que-es-y-que-no-es-el-coaching/>

Un coach profesional contratado es la figura necesaria porque puede restituir a una persona mal anímicamente con pérdida de autoconfianza.

3. BLOQUE 3. VALORACIONES

3.1 Conclusiones

Para conseguir el objetivo general planteado en este TFG, en una organización efectiva deben coexistir pacíficamente ambas figuras del director formal y el líder, y lograr ese resultado óptimo fruto del equilibrio en la balanza entre la dirección y el liderazgo y. En el *statu quo* generador del mejor ambiente laboral, una superior satisfacción por parte de los integrantes del equipo de trabajo y los más altos estándares de logros organizacionales, son metas conseguidas.

Los objetivos específicos han permitido, una vez definidas y delimitadas las competencias y modelos del director formal y del líder, saber diferenciar utilizando las matrices utilizadas, que un individuo puede ostentar el mando en una organización, pero sólo por eso no la transforma obligatoriamente en líder. No es lo mismo ser un jefe que un líder, puesto que el líder complementa al director y el liderazgo a la dirección, eso significa, que son irremplazables.

La bibliografía revisada me ha servido para poner en valor que una organización efectiva es la consecuencia de haber llegado hasta el equilibrio perfecto de la balanza entre la dirección y el liderazgo.

Así como se han expuesto las herramientas disponibles en el área de RRHH para alcanzar la coexistencia pacífica, a través de la aplicación de la inteligencia emocional, el liderazgo efectivo y el coaching.

Todo este TFG, sino hubiéramos tenido en cuenta el actual entorno VUCA, se habría quedado en buenas intenciones, pero no hubieran sido aplicables en los tiempos presentes.

3.2 Consideraciones finales

Un ejemplo de liderazgo efectivo para alcanzar una organización efectiva, es el director de orquesta, en la que no toca ni una nota, realiza desplazamientos con su cuerpo constantemente, ¿por qué? Es para que oros toquen las notas, mas no alguna nota, sino las superiores que sean capaces de entregar. Y es también un líder de orquesta en la que, no tienen partituras, tan solo procesos. Son colaboradores que también pertenecen a diferentes áreas.

Es el líder quien, por medio de la confianza, la sintonía y la comunicación, consigue que unidos desarrollen un trabajo que aumente la experiencia de cliente. A todos necesita y a todos estos componentes: sintonía, confianza y comunicación.

No hay que olvidar el fundamental: que se trata del vínculo emocional que posibilitará que el mensaje se entienda.

Todo este conocimiento emocional, tal vez por esto, la música se trate como el lenguaje más limpio que nos ayuda a construir un liderazgo efectivo que tenga cimientos sólidos. Así pues, un líder y un director de orquesta tiene más similitudes de lo que parece a primera vista.

Sin embargo, un director de orquesta no está inmerso en el actual entorno VUCA en el que tienen que desenvolverse las organizaciones empresariales.

Y finalmente, a lo largo del trabajo he definido y delimitado que una persona puede ocupar la posición más alta de la cadena de mando de una organización, pero esto no lo cambia forzosamente en líder. Es distinto ser un líder que un jefe. Por lo deben aprender a convivir por su bien y el de la organización.



Ilustración 6. Recuperado de: <http://strategamagazine.com/justicia-alternativa-de-solucion-de-conflictos/>

4. BLOQUE4. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Ariño, M. A., (2020). Toma de decisiones en entornos VUCA. *IESE Business School*, 12 marzo 2020. Navarra, España: Universidad de Navarra. <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2295&idioma=1>
- Belarra, J. (2016). *La mediación como forma de resolver conflictos en la empresa y ganar competitividad*. (18 abril, 2016) Innovation & Entrepreneurship Business School. <https://www.iebschool.com/blog/mediacion-laboral-reclutamiento-seleccion/>
- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.
- Busto, A. (2014). *Diferenciar entre procesos de coaching, mentoring, capacitación y consultoría*. (octubre 2015) Centro Neuhen. <http://centronehuen.com.ar/diferenciar-entre-procesos-de-coaching-mentoring-capacitacion-y-consultaria/>.
- Colomo, P, y Casado, C. (2006). Mentoring & Coaching. It perspective. *Journal of Technology Management & Innovation.*, agosto 2006, 1(3), pp.131-139. Santiago de Chile, Chile: Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios
- Cruz, C. (2017). El Proceso VUCA en la formación de los líderes del cambio. *Revistas Énfasis Logística*. (6 de abril de 2017). <https://logisticasud.enfasis.com/historico/el-proceso-vuca-la-formacion-los-lideres-del-cambio/>
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall
- Fayol, H. (1985). *Administración industrial y general; previsión;* (Tra. Cast. Dimitru, C.) Winslow Taylor, F. *Principios de la administración científica*. Barcelona, España: Orbis
- Fonseca, M., y Pino, M. (2006). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. *Revistas – Científicas, Folletos – Gerenciales*
- Gil, J.M. (2000). *¿Qué es el coaching?*. <https://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York, USA: Bantam Books. (Trad. Cast. Kairós, 1996)
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Editorial Planeta.
- Guerri, M. (2020). *¿Qué es y que no es coaching?* PsicoActiva. <https://www.psicoactiva.com/blog/que-es-y-que-no-es-el-coaching/>
- Hillson, D., (2016). Direccionar el riesgo con VUCA-prime, *Project Management Institute*, noviembre 2016, Madrid, España, <https://pmi-mad.org/socios/articulos-direccion-proyectos/1386-direccionar-el-riesgo-con-vuca-prime>
- Jáuregui, A. (2001, febrero 11). *Administración industrial y general de Henri Fayol*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-industrial-general-henri-fayol/>
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the future to compete in the present*. Oakland, CA, USA: Berrett-Koehler

- Kotter, J P. (1989). *El factor liderazgo*. Madrid, España: Ediciones Diaz De Santos
- Kotter, J P. (1995). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. Estados Unidos: Harvard Business Review. (Trad. Cast. Harvard Business Review, 2011)
- Lewin, Kurt. (1939) *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958
- Martín, A., (2020). VUCA: ¿management para tiempos de apuro o para managers apurados? *ESIC Business & Marketing School*, junio 2020. <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/vuca-que-significan-cada-una-de-las-letras-del-acronimo-vuca>
- Medina, F. J., y Munduate, L. (2009) *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide
- Pautt Torres, G. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes, en *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, (vol. XIX, núm. 1, junio, 2011), pp. 213-228. Bogotá Colombia: Universidad Militar Nueva Granada
- Putnam, L. L., y Poole, M. S. (1987). *Conflict and negotiation*. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (p. 549–599). Sage Publications, Inc
- Ramírez, M. (2020). *¿Qué es el coaching generativo?*. <http://www.margaritaramirez.coach/que-es-el-coaching-generativo/>
- Sardón, S. (2020). *Diferencia entre coaching y terapia*. Instituto valenciano de terapias naturales. <https://www.institutovalencianodeterapiasnaturales.com/diferencia-coaching-terapia/>
- Thomas, K.W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. En M. D. Dunnette y L.M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago, USA: Rand McNally.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. En: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5e): 149-156.
- Van de Vliert, E. (1998). *Conflict and conflict management*. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolf (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol, 3: Personnel Psychology (2ª ed., 351-376). Hove, East Sussex, UK: Psychology Press
- Walton, R.E. (1969). *Interpersonal pacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley (Trad. Cast. *Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y Consultoría de Mediadores*. México, Fondo de Cultura Económica, S.A. 1973)
- Whitmore, J. (2018). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Paidós

Yukl, G., y Van Fleet D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California, USA: Consulting Psychologists Press

Gráficos. ilustraciones y tablas

Gráfico 1. Directores eficaces. Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall. pp. 326

Gráfico 2. Aspectos emocionales en la gestión del conflicto. Elaboración propia a partir de la propuesta de Medina, F. J., Munduate, L. (2009) *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide

Gráfico 3. Balanza liderazgo-dirección. Basado en la propuesta de Kotter (1989) de Pautt Torres, G. *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*, en Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIX, núm. 1, junio, 2011, pp. 213-228. Bogotá Colombia: Universidad Militar Nueva Granada

Ilustración 1. Recuperado de <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/incoterms-2010-aplicacion-y-principales-cambios/>

Ilustración 2. Mapa conceptual de las actividades que se realizan en el interior de cada una de las áreas funcionales básicas de la empresa. Fernández, D. y Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo. pp. 15-18

Ilustración 37. Mundo VUCA. Recuperado de <https://www.ayselucus.es/noticia/como-manejar-mejor-este-mundo-%E2%80%9Cvuca%E2%80%9D>

Ilustración 4. Matriz entorno VUCA. Recuperado de <https://inteligenciaemocionalyproductividad.com/2020/03/22/aprender-a-vivir-en-el-mundo-vuca-despues-del-corona-virus-covid-19/>

Ilustración 5. Proceso de coaching. Recuperado de <https://www.psicoactiva.com/blog/que-es-y-que-no-es-el-coaching>

Ilustración 8. Recuperado de: <http://strategamagazine.com/justicia-alternativa-de-solucion-de-conflictos/>

Tabla 1. Tabla diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis. Portuondo, A. (2004). *¿Nuevos enfoques sobre liderazgo?*. En: Folletos Gerenciales, 8 (3). pp.20–33.

Tabla 2. Tabla niveles de tensión del conflicto. Elaboración propia basado en la propuesta realiza por Walton (1969)

Tabla 3. Habilidades que conforman la I.E. Elaboración propia basado en la propuesta realiza por Goleman (1998)