

Módulo 1. El liderazgo en la organización

1.1 El líder eficaz

Hoy en día, las organizaciones deportivas se enfrentan a desafíos de adaptación que cada vez son más frecuentes. Convivimos en un mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), que demanda a los que tienen responsabilidades de liderazgo asumir nuevas habilidades para hacer frente a tales desafíos.

Los cambios en las costumbres y protocolos de convivencia que requiere la sociedad, los variantes comportamientos de los mercados, las tendencias y las adaptaciones que están implementando las organizaciones deportivas, las demandas de los socios, las exigencias de los simpatizantes de los equipos y, por sobre todo, el avance de la tecnología están obligando a las organizaciones deportivas a implementar nuevas estrategias, potenciar su capital humano y aprender nuevas maneras para organizarse y funcionar de manera más eficaz.

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

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

Figura 1: Proceso administrativo, por Henry Fayol



Fuente: GestioPolis, s. f., <https://bit.ly/3j2Vo11>

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

Planear: en estos tiempos, visualizar el mediano y largo plazo se hace dificultoso, pero aquellas organizaciones que han podido gestionar más allá del día a día son las que están más y mejor preparadas para cuando se acercan tiempos difíciles o inesperados. Conocer el norte, comprender los principales objetivos y conseguir que todos los involucrados trabajen en obtenerlos permite administrar más eficientemente una organización.

En tiempos en los que hay mayor previsibilidad, la planificación de mediano y largo plazo es una herramienta fundamental. Cuando las variables del entorno son inestables, se aconseja trabajar no tanto con la planeación, sino con una programación acotada de cumplimiento mensual, bimestral, semestral o anual.

La planificación permite previsibilidad de lo que se quiere o pretende lograr. Si se trabaja todos los días sin saber para qué o el fin, lo más seguro es que se esté girando en círculos, en vez de caminar en línea recta hacia la meta.

En estados de turbulencia, posiblemente la línea hacia la meta no sea recta, y ante los desvíos ocasionados, se deberá intentar volver al camino principal para continuar en la dirección adecuada. De eso se trata la planificación.

Esta es la diferencia entre una conducta reactiva y una conducta proactiva, que todo líder debe desarrollar. No se puede estar continuamente reaccionando ante los impulsos del entorno e ir como un barrilete de un lugar a otro. Una actitud proactiva tiene lugar cuando el líder fija el rumbo, no se aparta de este e intenta que todos se dirijan hacia allí.

¿Qué debe planificar quien lidera una organización deportiva?

- Los objetivos organizacionales
- Las prioridades
- La temporada deportiva
- Las inversiones que se van a realizar
- El presupuesto de gastos
- La vinculación con los socios
- La imagen, la reputación del club
- La representación del club ante diferentes organismos

Haga un listado de todas las tareas, acciones y objetivos para los próximos 6-12 meses, estableciendo el tiempo que dicha tarea requiere para ser implementada y la persona que será el responsable de realizarla.

Tabla 1: Planificación

PLANIFICACIÓN		
Tareas/acciones/objetivo	Duración	Responsable
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: elaboración propia

Organizar: una vez establecidos los objetivos en la etapa de la planificación, es necesario que desde el liderazgo se haga lo siguiente: se comiencen a organizar las tareas que se llevarán a cabo, con los respectivos cronogramas; se distribuyan los recursos requeridos para ejecutar las acciones previstas; se establezcan los tiempos de ejecución de cada etapa; se distribuyan las funciones de todos los involucrados.

Es importante tener una *checklist* de las acciones que se van a realizar en cada área, sector, departamento o comité, donde se las organice para lograr los objetivos fijados.

A continuación, le presentamos una tabla que podrá utilizar en sus actividades diarias. Le sugerimos que la complete para organizarse de manera más eficaz.

Tome una tarea u objetivo de la etapa de la planificación y desarrolle la siguiente *checklist*.

Tabla 2: Organización

ORGANIZACIÓN	
Checklist para organizar las tareas	Descripción
● Tarea que se requiere realizar	
● Personas responsables de realizar la tarea	
● Recursos requeridos (materiales, financieros, humanos, equipamientos, capacitación, etc.)	
● Fecha de inicio	
● Fechas de seguimiento	
● Fecha de finalización	
● Entregables (lo esperado) – trabajo realizado	

Fuente: elaboración propia

Dirección: en esta etapa se pone de manifiesto el verdadero liderazgo en acción. El líder dirige y coordina al equipo de colaboradores a través de la comunicación y la motivación.

La importancia del liderazgo en esta etapa se da en las organizaciones deportivas, como respuesta a la necesidad de interactuar con los colaboradores, motivarlos, potenciar sus capacidades, desarrollarlos y, sobre todo, orientarlos para que se adapten a los procesos de cambio que comenzaron a aparecer en los clubes y que son cada vez más frecuentes. Este tema vamos a desarrollar en profundidad en los apartados siguientes.

Control: es la etapa en la que el líder corrobora si lo logrado por el equipo responde a los objetivos fijados. El líder debe enfocarse en detectar los desvíos y proponer junto al equipo las mejoras por implementar, para darle continuidad al proyecto o al plan establecido.

Esta es una etapa ideal para que el líder brinde reconocimiento a los colaboradores por el trabajo realizado y para que destaque a aquellas personas que han sobresalido por su desempeño.

Se recomienda que el reconocimiento sea público, espontáneo, concreto y sincero, ya que, si no reúne estas características, no será bien visto por los involucrados.

Un acto de reconocimiento tiene lugar cuando una persona desea expresar su aprecio por el valor y contribución que han realizado los demás.

Los verdaderos líderes no dejan pasar nunca una oportunidad para reconocer a sus colaboradores, ya que expresar dicho aprecio es un efecto motivacional extraordinario.

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

1.1.1 Fundamentos del liderazgo

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

Es importante comprender la capacidad de liderazgo en términos intelectuales; no obstante, será necesario practicar para poder desarrollarla como una capacidad personal que pueda ser utilizada en la gestión organizacional.

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

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

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

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

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

- El gerenciamiento se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX: la aparición de las grandes organizaciones. Sin un buen gerenciamiento, las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena gestión aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos.
- El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los rápidos cambios tecnológicos, la mayor competencia internacional y la globalización de los mercados, son algunos de los numerosos factores que han contribuido a este cambio. (Kotter, 2016 citado en Berenstein, 2021, <https://bit.ly/3C2PNu6>)

Cuando hay cambio de entrenador, se espera que el ingresante lleve a cabo cambios relacionados con los integrantes del equipo, la estrategia y la táctica de juego, que posicione al equipo en otros niveles, y la lista puede seguir. En líneas generales, se espera que el entrenador lidere un proceso de cambio. Muchas veces, esos cambios están direccionados a elevar la moral del equipo, a brindarle confianza, a que los integrantes sean más unidos y pocas veces tiene que ver con el juego en sí mismo.

Es por ello que los clubes deben decidir con qué perfil de entrenador es más aconsejable trabajar sobre la base de las necesidades que tienen los jugadores y el club.

Figura 2: Diferencias entre liderazgo y gerenciamiento

Liderazgo versus management

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

Fuente: Revista Gestión 16, 2011, p. 64

Considerando la información presente en la figura 2, podemos decir que las organizaciones deportivas gestionan la complejidad mediante la planificación y la elaboración de presupuestos, fijan objetivos para el futuro, establecen etapas detalladas para alcanzar los objetivos y después asignan recursos para llevarlos a cabo.

Por el contrario, a la hora de liderar una organización para que ponga en práctica un cambio constructivo, se debe empezar por fijar una orientación, elaborar una visión del futuro (a menudo, del futuro lejano) junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión. Esto es desafiar el *statu quo* (romper el equilibrio que reina para proponer cambios y mejoras continuas).

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

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

La gestión asegura la realización del plan mediante el control y la resolución de problemas, comparando con cierto detalle los resultados con el plan original, tanto formal como informalmente, mediante informes, reuniones y demás instrumentos; analizando las desviaciones; y después planificando y organizando para resolver los problemas. Los gerentes se centran en ser eficientes.

En el caso del liderazgo, para alcanzar la visión hace falta motivación e inspiración: consiguiendo que las personas avancen en la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, que tantas veces se desaprovechan. Los líderes aspiran a ser eficaces. (Kotter, 1990, <https://bit.ly/2VaqkxX>)

Hemos seleccionado un video en el cual se puede ver a los principales expertos y personalidades académicas hablar sobre la diferencia entre líder y gerentes.

Video 1: Diferencia entre líder y gerente en voz de expertos

Fuente: INTED Education [INTED Education]. (4 de julio de 2016). *Diferencia entre líder y gerente en voz de expertos* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bQLGnVexras>

Las organizaciones tienen la necesidad de contar con gerentes que a su vez sean líderes. Este desafío implica que quienes están ocupando cargos gerenciales desarrollen las capacidades de liderazgo. Esto significa cumplir ambas funciones en forma complementaria y simultánea.

Consideremos una sencilla analogía con un cuartel de bomberos:

El cuartel, cuando no hay incendios, está organizado con una administración adecuada y una buena dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado en los niveles superiores. Ahora bien, cuando se desata un incendio, se necesita un liderazgo competente en todos los niveles. “Nadie ha encontrado la manera de gestionar con eficacia a los bomberos en medio de un incendio; es necesario liderarlos” (Kotter, 1990, <https://bit.ly/2VaqkxX>).

Le proponemos a continuación que haga una analogía en un club deportivo.

Estas son algunas preguntas que pueden servir de ayuda para realizar la analogía:

- ¿En qué instancias en un club se gerencia y en qué instancias se requiere de liderazgo?
- ¿Ante qué situaciones se necesita de un gerenciamiento y ante qué situaciones se necesita de un liderazgo?
- ¿Cuándo se necesita un gerente líder?

Como hemos visto, “estas dos funciones tan diferentes —ocuparse de la gestión y ocuparse del cambio— determinan las actividades características de los gerentes y de los líderes” (Kotter, 1990, <https://bit.ly/2VaqkxX>).

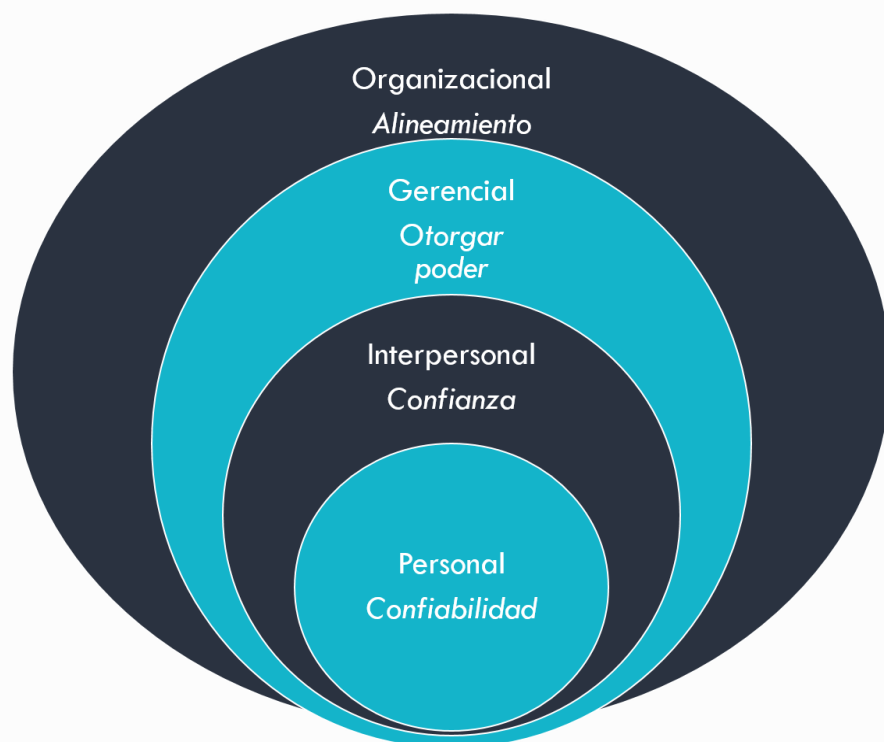
Una vez que aclaramos las diferencias entre el gerenciamiento y el liderazgo, haremos foco en los principios del liderazgo.

1.1.2 Principios del liderazgo

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

- personal: mi relación conmigo mismo;
- interpersonal: mis relaciones e interacciones con los demás;
- gerencial: mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea u objetivo;
- organizacional: mi necesidad de compartir con los colaboradores la visión, la misión, los principios y los valores de la organización.

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



Fuente: Covey, 2010, p. 16.

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

- Confiabilidad
- Confianza
- Otorgar poder
- Alineamiento

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

1. **La confiabilidad en el nivel personal:** está basada en el carácter, en lo que uno es como persona, y en la capacidad, en lo que uno puede hacer. Si no tenemos carácter y capacidad, no se nos considerará dignos de confianza ni demostraremos demasiada sabiduría en nuestras opciones y decisiones. Si no logramos un progreso significativo en nuestra evolución profesional, seremos poco dignos de confianza. Un líder es confiable cuando posee capacidad y asume tomar decisiones.

Un entrenador para liderar un equipo deportivo debe desarrollar la confiabilidad, en relación con el desarrollo de su carácter y la capacidad para tomar decisiones.

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

Lo invitamos a ver el video donde Alex Rovira habla sobre la confianza.

Video 2: Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia. Álex Rovira, escritor y divulgador

Fuente: AprendemosJuntos [AprendemosJuntos]. (3 de agosto de 2020). *Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia. Álex Rovira, escritor y divulgador* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rsztkM2V2SQ>

Luego de ver el video, haga un listado de las habilidades personales (consigo mismo) que usted debería tener para lograr un verdadero liderazgo.

Tabla 3: Habilidades personales

Habilidades personales (consigo mismo)
1
2
3
4
5

Fuente: elaboración propia

2. **La confianza en el nivel interpersonal:** es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo mutuo basado en compromisos cumplibles. Ambas personas confían recíprocamente, sobre la base del comportamiento, la actitud y la conducta del otro, sin

sobresaltos; pueden disfrutar de una comunicación clara, abierta y empática (se ponen en el lugar del otro), caracterizada por una interdependencia productiva. La confianza se construye día a día sobre la base del cumplimiento de lo acordado con los demás.

La confianza o la falta de confianza yace en la raíz del éxito o en el fracaso en las relaciones y en los últimos resultados de los negocios, de la vida profesional, laboral o personal.

El líder de un equipo deportivo debe desarrollar la confianza con los jugadores y lograr que también la logren entre ellos. La confianza es la base del juego. Confiar en que cada integrante del equipo ocupará su lugar y se desempeñará en un alto nivel de desempeño autoalimenta el nivel de compromiso y superación de cada uno de ellos.

Para poder apreciar la importancia que tiene la confianza entre los integrantes de un equipo, principalmente cuando se requiere trabajar y depender de otras personas, los invitamos a ver el siguiente video:

Video 3: ¿Qué es la confianza?

Fuente: Great Place To Work Argentina [GreatPlaceToWorkARG]. (30 de agosto de 2012). *Qué es la confianza* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=doR3s0bNB4o>

Le proponemos ahora realizar el siguiente ejercicio: complete con los nombres de las personas en quienes confía y de las personas en quienes no confía en su organización deportiva.

Tabla 4: Personas en quienes confía y personas en quienes no confía en su organización deportiva

Personas en las que confío	Personas en las que no confío
1	
2	
3	
4	
5	

Fuente: elaboración propia

Analice los motivos por los cuales confía y no confía en las personas listadas.

- ✓ ¿Por qué confía o no confía en esas personas?
- ✓ ¿Podría hacer alguna acción para comenzar a revertir la situación de aquellas personas en las cuales no confía?
- ✓ ¿Puede seguir trabajando con personas en las cuales no confía?
- ✓ ¿Qué puede hacer al respecto?
- ✓ ¿Cuánto tiempo puede durar esa situación?
- ✓ ¿Cuáles son los riesgos de trabajar con personas en las que no se puede confiar?
- ✓ ¿Las personas con las que trabaja habitualmente confían en usted?

3. Otorgar poder en el nivel gerencial: esto significa que los líderes deben facultar a los colaboradores para que tengan autonomía en la toma de decisiones y que dichos colaboradores sean responsables por los resultados obtenidos. Se lo suele llamar *empowerment* o empoderamiento. (Este tema se desarrolla en el módulo 4).

Para esto, se requieren líderes y colaboradores confiables, y que sus relaciones estén basadas en el principio de la confianza. No se puede facultar a un colaborador poco confiable y mucho menos en un ambiente donde no exista la confianza entre el líder y sus colaboradores, o viceversa.

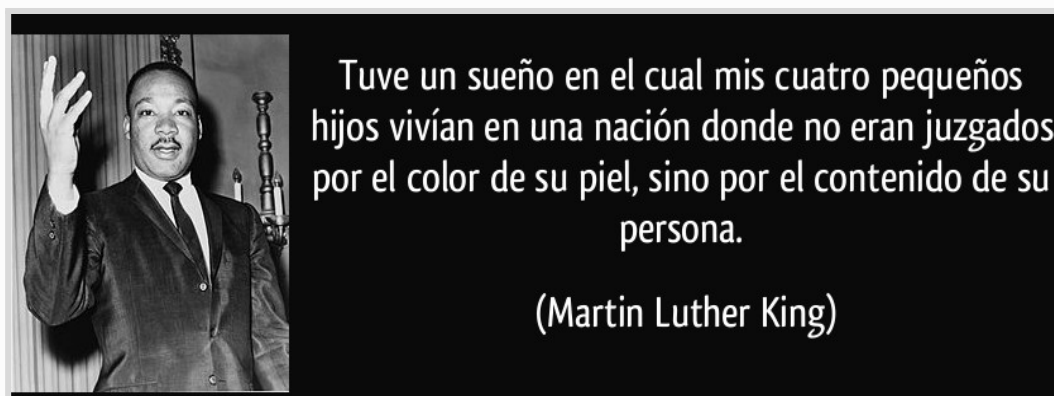
4. Alineamiento en el nivel organizacional: se basa en la vocación de los líderes para compartir la visión con sus colaboradores. Si un líder realmente no sabe de antemano lo que quiere hacer, no lo visualiza o no sabe hacia dónde se dirige, estará dejando el futuro del equipo y el de la organización en manos del destino. Una visión genera confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua para el éxito.

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

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

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

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



Fuente: [imagen sin título sobre frases de Martin Luther King], s. f., <https://bit.ly/3xeiksV>

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

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

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

Los seguidores necesitan estar informados para dar lo mejor de sí y adquirir compromiso. A la gente no le gusta dar lo mejor en algo que desconoce. Es importante que los integrantes del equipo estén alineados con la visión del líder, tal como se detalla en la figura 5. Para ello, será necesario que el líder hable abiertamente de lo que le preocupa, de aquello con lo que está luchando (Arana, s. f.).

Según lo leído, haga una pausa y piense en lo siguiente

¿Quiénes son los entrenadores deportivos que reúnen estos cuatro principios?

Tabla 5: Entrenadores que tienen los cuatro principios

Entrenadores que tienen los cuatro principios
1
2
3
4
5

Fuente: elaboración propia

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



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

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

Fuente: elaboración propia.

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

1.1.3 El rol del líder

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

Veamos estos múltiples roles:

- a. **El rol de iniciador:** el líder inicia junto con algún integrante del equipo una acción en particular. Esta puede ser el planteo de un nuevo desafío, el análisis de una situación, el reinicio de un proceso. Este rol también aparece cuando el líder observa cierto adormecimiento de la energía de los integrantes del equipo. El líder debe utilizar este rol cuando se integra un nuevo miembro en el grupo, y es necesario realizar un proceso de inducción (bienvenida al grupo).
- b. **El rol de socio o integrante del grupo:** el líder se mezcla con los integrantes del grupo, interactúa, comparte las tareas, intercambia información y ayuda a los miembros del grupo. Se involucra con cada miembro del equipo y colabora a la par que el resto.
- c. **El rol de representante del grupo:** el líder representa al grupo, ya sea para realizar una defensa del grupo contra un ataque o cuando manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de este.
- d. **El rol de cohesión e integración:** el líder propicia la integración de los miembros del equipo, desarrolla el comportamiento individual y grupal, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve el interés grupal por sobre el interés personal.
- e. **El rol de organizador:** el líder estructura su propio rol y trabajo, asigna el rol y las tareas a los otros miembros y estimula las relaciones interpersonales para la realización de las tareas y los objetivos. El líder debe suministrar los recursos que necesita el grupo.
- f. **El rol de autoridad:** el líder establece los límites y el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma las decisiones y expresa su opinión sobre el desempeño de los miembros y el grupo.
- g. **El rol de comunicador:** el líder suministra y obtiene información de los miembros, observa y escucha las necesidades del grupo, brinda retroalimentación y alienta la gestión del conocimiento entre sus miembros.

- h. **El rol de reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo, brindando refuerzos positivos y aprovechando cada experiencia como un proceso de aprendizaje.
- i. **El rol de producción:** el líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento y la obtención de la excelencia.

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

Le dejamos algunas preguntas para que reflexione sobre los roles del liderazgo.

- ✓ ¿Con qué roles del líder se identifica más?
- ✓ ¿Hay algún rol que usted domina más que otros?
- ✓ ¿Le gustaría desarrollar algún rol en particular?
- ✓ ¿Sí usted no tiene un rol en particular, en qué persona se apoyaría para que lo desarrolle en el equipo?

1.1.4 Habilidades para liderar

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

Otro estudioso del *management*, Peter Drucker (1997), sostenía que las empresas debían ocuparse de desarrollar líderes para hacer frente a los nuevos desafíos que debían enfrentar las organizaciones a futuro; que no alcanzaba con nombrar gerentes como agentes de cambio, se necesitaba una gran revolución orientada a generar líderes capaces de posicionar a las empresas y a todos los colaboradores en niveles de excelencia, y que las empresas debían tomar conciencia de ello. Además, sostenía que los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa (figura 7).

Figura 6: Peter Drucker



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

Estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta:

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

Peter Drucker 1909 - 2005

Fuente: [Imagen sin título sobre Peter Drucker], s. f., <https://bit.ly/2WsNdwT>

Las conclusiones a las que arriba Tom Peters (2002) sobre las habilidades para ser un líder eficaz se pueden resumir en las siguientes características:

1. Ceden el control

En medio del cambio y de la confusión, quienes quieren tener éxito deben convertirse en exploradores y permitir que sus colaboradores encuentren las respuestas a los problemas. Para ello, su rol de líder será guiarlos y contenerlos

2. No suelen destacarse por la ejecución

Los líderes se destacan por orquestar el trabajo de otros, no por hacerlo ellos mismos. Se destacan por tener la habilidad para comprometer e incentivar a los demás.

3. Aman los desafíos

Los líderes más eficaces no le tienen miedo al cambio ni a los problemas. Al contrario, se morirían de aburrimiento si el mundo no les ofreciera un desafío tras otro.

4. Hacen

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

5. Producen resultados

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

6. Son realistas

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

7. Se concentran en pocas cosas

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

8. En materia de talento, nunca se conforman con el promedio

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

9. Se conocen a sí mismos

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

10. Son serviciales

Los líderes eficaces entienden que su tarea consiste en prestar servicios. No está permitido que los entrenadores ingresen al campo de juego. Es el lugar reservado para los jugadores. Por ende, los entrenadores no tienen más opciones que las de reclutar, enseñar y servir. Liderazgo es sinónimo de servicio. (Giraldo Huertas y Gutiérrez Romero, 2006, p. 38)

11. Son apasionados

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

12. No les temen a los cambios, los generan

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

Considerando lo leído de Tom Peters, haga un listado de las principales habilidades que usted tiene para liderar.

Tabla 6: Principales habilidades para liderar

Habilidades de liderazgo	
Características	Detalle en qué circunstancias lo realiza
1	
2	
3	
4	
5	

Fuente: elaboración propia

1.2 Liderazgo y motivación

1.2.1 Los estilos para liderar

Los estudios sobre los estilos de liderazgo analizan las diferentes características y rasgos que tienen los líderes. Durante años, se ha intentado estudiar y comprender si los diferentes estilos tienen relación con los resultados organizacionales, y no se han encontrado respuestas satisfactorias.

Es por tal motivo que posiblemente abunde tanto el material y haya tantas clasificaciones sobre los estilos de liderazgo, que intentan descifrar lo antes dicho.

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

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

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

Figura 7: Estilos de liderazgo



Fuente: Vela, 2013, <https://bit.ly/3fd0xMq>

Antes de continuar con las explicaciones, describa con qué estilo de liderazgo usted se identifica más.

Tabla 7: Estilo de liderazgo

Estilo de liderazgo

Fuente: elaboración propia

Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato. “Los líderes orientativos movilizan a la gente hacia una meta, visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación. Los líderes imitativos esperan excelencia y automanejo” (Goleman, 2005, <https://bit.ly/3idY8mL>). Por último, los líderes coach desarrollan a la gente para el futuro.

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

1. **El estilo coercitivo** es el menos efectivo, ya que incide negativamente en el clima de una organización; la flexibilidad es el aspecto más castigado. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. Los integrantes de los equipos no participan activamente ante un estilo coercitivo, por lo que se pierden el aporte y la sinergia que se podría obtener del equipo. Este estilo suele usarse ante situaciones de crisis y desorientación de la organización, para retomar un negocio y también ante colaboradores problemáticos.

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

Le dejamos algunas preguntas para reflexionar sobre este estilo de liderazgo:

- ¿Tiene algún ejemplo de un entrenador deportivo cuyo estilo es o ha sido coercitivo?
- ¿Cuáles fueron los resultados a mediano y largo plazo?
- ¿Cómo fue el clima en el vestuario?
- ¿Algún jugador lo enfrentaba o todos obedecían sin hablar?

2. **El estilo orientativo** motiva a las personas a trabajar por una meta, un objetivo o una visión. Se da este estilo cuando la organización requiere cambios, nuevos enfoques de negocios o de cultura organizacional. Despierta en los colaboradores la autoconfianza, la empatía y la conciencia de la necesidad de cambio. “El líder orientativo es un visionario, motiva a la gente haciéndole comprender cómo su trabajo se ajusta a una visión más amplia de la organización. La gente que trabaja para esa clase de líder entiende que lo que hace importa y por qué” (Goleman, 2005, <https://bit.ly/3idY8mL>). Los parámetros del éxito están claros para todo el mundo, al igual que las recompensas. Finalmente, considerando el impacto del estilo en la flexibilidad, un líder directivo establece el punto final, pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.

¿Recuerda algún entrenador con este estilo? ¿Cómo le fue en su actividad profesional?

3. **El estilo afiliativo** gira en torno a la gente, hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los miembros de su equipo contentos y crear armonía entre ellos. Se apoya en la creación de lazos emocionales; por lo tanto, sus resultados positivos son la lealtad y la buena comunicación. El estilo incentiva la flexibilidad, la confianza entre pares, y permite la innovación constante y la toma de riesgo.

Como una forma de reconocimiento por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un generoso *feedback* positivo. A pesar de sus puntos positivos, este estilo no debe utilizarse solo, dado que su exclusivo enfoque en el elogio puede permitir que una *performance* siga incorrectamente o que los empleados crean que una labor mediocre es tolerada.

Los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, por lo tanto, los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo. Cuando el equipo necesita instrucciones claras, en momentos turbulentos, este estilo de liderazgo no es el que más se ajusta a la situación. Efectivamente, si se confía demasiado en él, este estilo puede llevar a un grupo al fracaso. (Goleman, 2005, <https://bit.ly/3idY8mL>)

En su experiencia laboral:

- ¿Cuándo conviene utilizar este estilo?
- ¿Los clubes deportivos utilizan este estilo?
- ¿Es un estilo que es bien visto por los seguidores?

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

Sin embargo, tiene sus desventajas, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de otros estilos. Uno de sus aspectos negativos puede ser la realización de encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso. Muchas veces este estilo es utilizado por el líder para dilatar decisiones cruciales,

y como resultado, su gente termina sintiéndose confundida y sin líder. Esta clase de enfoque puede incluso despertar conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo? Este estilo es ideal cuando un líder está él mismo inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene una fuerte visión, el estilo democrático funciona bien para ideas frescas para ejecutar esa visión. El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer consejo. (Goleman, 2005, <https://bit.ly/3idY8mL>)

¿Qué opinión tiene sobre el estilo democrático en una organización deportiva?
¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de utilizar este estilo?

5. En el estilo ejemplar o imitativo,

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

Con lo mencionado se podría pensar que un enfoque como este mejoraría los resultados, pero no lo hace. De hecho, este estilo destruye el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas, las directivas para el trabajo pueden estar claras en la mente del líder, pero no las establece con claridad a su gente y espera que ellos sepan qué tiene que hacer. El trabajo se trata, bajo este estilo, en intentar adivinar qué quiere el líder. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que el líder no confía en que ellos trabajen por su cuenta o tomen iniciativas. (Goleman, 2005, <https://bit.ly/3idY8mL>)

En los equipos deportivos, es bastante común visualizar este estilo. ¿Podría listar algunos ejemplos?

Tabla 8: Ejemplos de liderazgo imitativo

1

2
3
4

Fuente: elaboración propia

- 6. El estilo formativo o coaching** es el que ayuda a la gente a crecer y se basa en la enseñanza del líder. Para esto, se deberá contar con tiempo, pues se deben llevar adelante o bien las sesiones de entrenamiento, o bien la enseñanza en el puesto de trabajo.

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

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

Esto afecta la responsabilidad y claridad. En cuanto al compromiso, el coaching ayuda allí también porque el mensaje implícito en el estilo es “creo en ti y espero de ti tus mejores esfuerzos”. Los empleados a menudo responden a ese desafío con su corazón, mente y alma. (Goleman, 2005, <https://bit.ly/3idY8mL>)

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

¿Qué entrenador responde más a este estilo de liderazgo?

Tabla 9: Entrenadores que responden al estilo de liderazgo formativo

1
2
3
4

Fuente: elaboración propia

¿Podría describir en qué se basa su respuesta?

Tabla 10: Cuadro resumen de los diferentes estilos de liderazgo

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

Fuente: adaptación propia con base en Goleman, 2005, <https://bit.ly/3idY8mL>

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

1.2.2 El liderazgo situacional

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros de un grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. (Marketing XXI, s. f., <https://bit.ly/3fg3YSr>)

En 1981, Hersey y Blanchard desarrollaron la teoría del liderazgo situacional. A continuación, presentamos información al respecto:

[La teoría del liderazgo situacional] se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Tipos de comportamientos de un líder:

- **Comportamiento directivo.**

Define las funciones y tareas de los subordinados.

Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.

Controla los resultados.

- **Comportamiento de apoyo**

Centrado en el desarrollo del grupo.

Fomenta la participación en la toma de decisiones.

Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida, dando como resultado cuatro estilos de liderazgo [ver la figura 8]:

- **Estilo control**

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

- **Estilo supervisión**

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

- **Estilo asesoramiento**

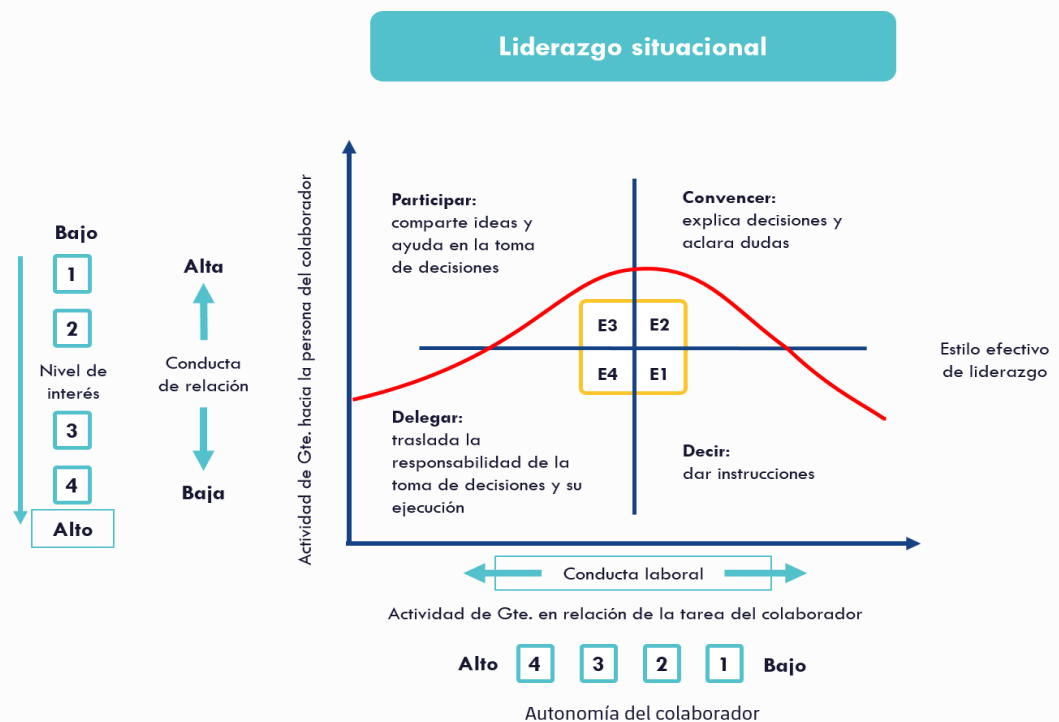
Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

- **Estilo delegación**

Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores. (Marketing XXI, s. f., <https://bit.ly/3fg3YSr>)

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasan los integrantes de un equipo, según puede apreciarse en la figura 8.

Figura 8: Liderazgo situacional



Fuente: adaptación propia con base en Hersey y Blanchard, 1981

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

El líder determina las metas y tareas posibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas. (Marketing XXI, s. f., <https://bit.ly/3fg3YSr>)

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

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

Este estilo es muy común en los entrenadores de las divisiones inferiores de los clubes, donde reciben jóvenes entusiastas que no tienen dominio del juego y donde es el entrenador quien les da instrucciones que los aprendices aceptan gustosamente.

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

El líder incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder. (Marketing XXI, s. f., <https://bit.ly/3fg3YSr>)

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

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

En los equipos deportivos, es habitual ver a los entrenadores buscando perfeccionar la técnica de juego de un potencial jugador. Su foco está en desarrollar al atleta y deportista desde el juego en sí mismo y en transmitirle confianza para que asuma mayores desafíos.

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

El líder concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Estos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración. (Marketing XXI, s. f., <https://bit.ly/3fg3YSr>)

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

Los colaboradores tienen autonomía y experiencia, pero no están dispuestos a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.

Cuando un entrenador está al frente de jugadores experimentados, resulta provechoso usar la trayectoria estos para que asuman roles de contención, de enseñanza a los más jóvenes, y para que puedan aportar ideas al grupo.

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

El líder estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza elevan sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo. (Marketing XXI, s. f., <https://bit.ly/3fg3YSr>)

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

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

Aquí se ven aquellos entrenadores que en un partido pasan desapercibidos, casi no figuran, porque los jugadores saben lo que tienen que hacer, tienen la capacidad, habilidades y el temple para hacerlo y buscar el mejor resultado. Los comentarios del entrenador, si es que los da, tienen lugar principalmente para apoyar lo que dice el grupo o su capitán.

Aplicación del liderazgo situacional en las organizaciones deportivas

Es esencial que el líder determine en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el grupo o el equipo deportivo para elegir el estilo de liderazgo adecuado. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico de cada integrante y los pasos a seguir son:

- Identificar las funciones, actividades y rol de cada uno en el equipo.
- Determinar las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñarse en el rol.

- Evaluar el nivel de competencia de los otros miembros del equipo, respecto a las habilidades, destrezas y conocimientos.
- Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas que integran el equipo.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo y de juego en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo. (Marketing XXI, s. f., <https://bit.ly/3fg3YSr>)

Observe un entrenador en particular que usted considere que sabe aplicar el liderazgo situacional. Evalúe la capacidad que tiene para identificar a cada jugador y el modo en que le habla a cada uno. Notará que con uno es más enérgico, con otro es más amistoso, a otro le presta atención escuchándolo en silencio y con otro una simple mirada es suficiente.

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

Un entrenador debe prestar atención a un jugador que se incorpora al equipo y lo debe acompañar hasta que observa que ha pasado la primera etapa, que es la de adaptación al grupo y que concluye cuando el nuevo jugador ya se siente uno más.

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

Esto ocurre cuando un entrenador se encuentra ante ciertos jugadores que suelen tener indisciplina deportiva y poco profesionalismo (amonestaciones y expulsiones habituales, comportamiento antideportivo, llegadas tardes al entrenamiento, peleas en los vestuarios, salidas nocturnas sin el cuidado adecuado, etc.).

1.2.3 Los factores motivacionales

El desarrollo de las habilidades para motivar a los equipos de trabajo implica para el líder saber utilizar los principios básicos de la motivación, diferenciar los factores higiénicos de los factores motivacionales y contar con las técnicas para motivar.

- ¿Cuáles son los factores que a usted lo motivan en su trabajo?
- ¿Cuáles son los factores que motivan a sus colaboradores?
- ¿Usted y sus colaboradores comparten los mismos factores motivacionales?

Lea a continuación los factores que motivan en un trabajo:

- La remuneración y los beneficios
- Las condiciones laborales de trabajo
- El estilo de conducción que tiene el superior inmediato
- El compañerismo y la confianza con el equipo de trabajo
- Las posibilidades de desarrollo profesional
- La imagen que tiene la organización en la sociedad
- El reconocimiento realizado por los superiores
- Las responsabilidades, funciones y tareas realizadas
- Las decisiones justas y equitativas tomadas por los superiores
- El clima y el ambiente laboral
- Las condiciones de higiene y seguridad
- La organización de las tareas y el ritmo de trabajo

Cuando se dictan seminarios relacionados con la motivación y se efectúan encuestas de clima organizacional, se comienza con un pequeño cuestionario donde se les solicita a todos los participantes que asignen un orden de prioridad a cada uno de los factores de satisfacción laboral mencionados anteriormente.

Esto permite medir la importancia de cada factor para las diferentes personas, puesto que no todas tienen las mismas necesidades ni prioridades.

Le proponemos ahora hacer el mismo ejercicio: establecer el orden de prioridad o importancia que tienen los siguientes factores para usted.

Tabla 11: Orden de prioridad de los factores que motivan en el trabajo

Factores motivacionales	Ordenar del 1 al 12
1. La remuneración y los beneficios	
2. Las condiciones laborales de trabajo	
3. El estilo de conducción que tiene el superior inmediato	
4. El compañerismo y la confianza con el equipo de trabajo	
5. Las posibilidades de desarrollo profesional	
6. La imagen que tiene la organización en la sociedad	
7. El reconocimiento realizado por los superiores	
8. Las responsabilidades, funciones y tareas realizadas	
9. Las decisiones justas y equitativas realizadas por los superiores	
10. El clima y el ambiente laboral	
11. Las condiciones de higiene y seguridad	
12. La organización de las tareas y el ritmo de trabajo	

Fuente: elaboración propia

El ámbito de las organizaciones deportivas en los últimos años está cambiando. Las técnicas tradicionales de motivación son cada vez menos eficaces en el largo plazo, en especial, porque no reconocen la importancia de brindar un sentido de valor y autonomía a las personas.

Según Daniel Pink (2010), la mayor parte de los individuos quiere sentir que puede crecer y progresar como fruto de su esfuerzo, y no solamente desde un punto de vista económico.

Los antiguos motivadores ya no sirven, porque no fomentan el pensamiento lateral ni las ganas de crear algo nuevo. Las organizaciones deberán tender a dar más autonomía a sus colaboradores e identificar nuevas prácticas de motivación.

Estamos viviendo lo que se denomina “la era conceptual”. Es una idea basada en las capacidades artísticas del intelecto y el cambio en el enfoque que deben realizar las empresas para poder motivar a su gente.

Puede ver tales conceptos en la Conferencia TEDx que brindó Daniel Pink.

Video 4. La sorprendente ciencia de la motivación en español

Fuente: Rueda, J. [Joaquín Rueda]. (s. f.). *Daniel Pink 2009 La sorprendente ciencia de la motivación en español by Ajmme* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VU8XtG9GmGE>

Hoy, para la mayoría de las personas, es más importante la libertad de poder trabajar con flexibilidad e independencia que un gran premio a fin de año. Las personas quieren ser tratadas como seres racionales y no como animales entrenados.

Otra conclusión a la que arriba este autor es que las personas más jóvenes necesitan tener un sentido de propósito para lo que hacen. Eso es algo bueno que las organizaciones deportivas deberían aprender a explotar.

Son individuos mucho más abiertos a la retroalimentación, quieren una respuesta inmediata. Están acostumbrados a apretar un botón, y que algo suceda.

Para ellos, todo lo que hacen tiene consecuencias y es medible. Por lo tanto, además de reconocimiento, esperan una evaluación regular, rápida y útil. Si pretenden aprovechar al máximo su rendimiento, las organizaciones están obligadas a prestar atención a esas demandas.

Estas ideas de Daniel Pink (2010) se complementan con los denominados “factores higiénicos” y “factores motivacionales”, que fueron desarrollados por Frederick Herzberg (2011):

- **Factores higiénicos:** “la presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generarán la motivación necesaria para la consecución de los objetivos” (citado en Aguirre Bedoya y Rincón Betancurth, 2017, <https://bit.ly/2Vt1gCo>).

Ejemplos: condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, el prestigio que tiene el club, entre otros.

- **Factores motivacionales:** son los factores que le dan impulso a la gente para trabajar a gusto, poner su máxima energía y cumplir con los objetivos fijados.

Ejemplos: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, la posibilidad de ganar un título en la liga, de ser convocado para el seleccionado, etcétera.

Tabla 12: Factores higiénicos y factores motivacionales

Factores higiénicos	Factores motivacionales
Condiciones de trabajo	Tener un grado de responsabilidad
Supervisión recibida	Progresar
Remuneración	Recibir reconocimiento
Lugar de trabajo	Realizar trabajos desafiantes
Prestigio del club	Ganar un título
Compañerismo	Ser convocado para el seleccionado

Fuente: elaboración propia

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma lo siguiente:

- **La satisfacción en el cargo** “es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores” (Aguirre Bedoya y Rincón Betancurth, 2017, <https://bit.ly/2Vt1gCo>). Ejemplos son ser convocado para ser titular, tener continuidad de juego, lograr un torneo y ser reconocido por la crítica deportiva.
- **La insatisfacción en el cargo** “depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos” (Aguirre Bedoya y Rincón Betancurth, 2017, <https://bit.ly/2Vt1gCo>). Ejemplos son el clima en el vestuario, la falta de compañerismo, individualismos, egos y discusiones.

En la vida de la organización, la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, lo que les impedirá permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas las necesidades higiénicas en forma mínima, se evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, aunque esto no será suficiente para provocar una actitud motivante.

1.2.4 La influencia del líder para motivar al equipo

Sabiendo que la motivación personal depende de las necesidades de cada individuo, la función del líder será la de crear las condiciones necesarias para que los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades. Las técnicas que el líder puede implementar para que los colaboradores estén motivados son las siguientes:

- **Alentar continuamente el compromiso**

El líder deberá organizar reuniones periódicas con el equipo para revisar las acciones prometidas y analizar su cumplimiento; permitir que los colaboradores aporten ideas para lograr que puedan cumplir con los compromisos contraídos; y brindar los recursos necesarios al equipo, para que puedan cumplir con las tareas acordadas.

- **Revitalizar las reuniones de equipo**

El líder deberá pautar fechas de reuniones, fomentar el intercambio de experiencias, dejar en claro que el equipo es primordial para alcanzar los objetivos fijados.

- **Hacer seguimiento de los progresos obtenidos**

El líder puede utilizar gráficos, informes u otro tipo de información que le permita a su equipo visualizar la realidad de los avances logrados. Dichos avances deben ser sostenidos y permanentes en el tiempo.

- **Celebrar debidamente los logros**

El líder deberá compartir los éxitos, reconocer públicamente los logros que han alcanzado sus colaboradores y el aporte que realiza cada uno, así como elogiar el desempeño destacado.

- **Ofrecer desarrollo profesional**

El líder deberá brindar a los colaboradores la oportunidad de desarrollo en la organización. No se trata de ascensos; se trata de dar mayores responsabilidades, nuevos desafíos, la posibilidad de participar en un proyecto. El líder tiene que permitir que cada colaborador pueda visualizar su futuro en la organización y conversar en la forma en que deberá ir adquiriendo los conocimientos y las experiencias correspondientes.

- **Mostrar interés por cada colaborador**

El líder deberá mostrar interés por las acciones, logros o problemas que suceden dentro del ámbito de la empresa. Para ello, puede indagar, aconsejar y apoyar sus metas, por ejemplo, dedicando su tiempo para explicarle algún punto de interés de su colaborador.

- **Lograr que se sientan identificados con la organización**

Es fundamental que el colaborador se sienta, además de comprometido, identificado con la empresa. Para ello, nada será mejor que brindarle mayores facultades, esto es delegar en el colaborador funciones desafiantes que le permitan tener mayor autonomía. Con ello, se logra que el colaborador se sienta parte integrante del equipo y de la empresa.

- **Brindar oportunidades de integración**

En toda organización, si se pretende que la gente esté satisfecha, es necesario generar un buen ambiente laboral. Para ello, es necesario brindar oportunidades de integración entre todos los colaboradores. El líder deberá organizar actividades extralaborales que hagan más fácil que la gente interactúe entre sí, desde otro enfoque.

- **Generar un buen clima de trabajo**

“Consiste en crear un ambiente laboral ameno, donde los colaboradores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias. Cuento con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades” (Emprendices, 2015, <https://bit.ly/3zXknmP>). El líder deberá aplicar un estilo de liderazgo acorde a las expectativas de la gente y tratarla bien.

- **Definir metas y objetivos claros**

Si las personas saben lo que se espera de ellas, asumirán con mayor responsabilidad el trabajo. Para que su colaborador pueda estar identificado con la empresa, nada mejor que conocer sus objetivos y lo que se espera de él. Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un desempeño mayor que con las metas fáciles.

Lo invitamos a que haga un listado de las técnicas y buenas prácticas de liderazgo que usted suele utilizar.

Tabla 13: Buenas prácticas de liderazgo

Técnicas y buenas prácticas de liderazgo
1
2

3

4

5

Fuente: elaboración propia

Hemos analizado en este módulo el liderazgo en las organizaciones deportivas, remarcando en qué consiste el liderazgo eficaz y cómo se vincula el liderazgo con la motivación del equipo de trabajo.

En el siguiente módulo abordaremos los principios del *coaching*.

Referencias

[Imagen sin título sobre frases de Martin Luther King], (s. f.). Recuperado de <https://akifrases.com/frase/193944>

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

Aguirre Bedoya, J. F.; Rincón Betancurth, J. A. (2017). *Motivación y satisfacción en el trabajo*. Recuperado de https://www.academia.edu/33310018/MOTIVACION_Y_SATISFACCION_EN_EL_TRABAJO_INFORME_ESCRITO

AprendemosJuntos [AprendemosJuntos]. (3 de agosto de 2020). *Aunque nada cambie, si yo cambio, todo cambia. Álex Rovira, escritor y divulgador* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rsztkM2V2SQ>

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

Berenstein, M. (2021). *John Kotter: Lo que de verdad hacen los líderes*. Recuperado de <https://emprendedoresnews.com/liderazgo/lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html>

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

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

Emprendices, (2015). *¿Cuál es nuestra motivación dentro del campo laboral?* Recuperado de <https://www.emprendices.co/motivacion-campo-laboral/>

GestioPolis, (s. f.). *Qué es proceso administrativo. Origen, fases y etapas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Giraldo Huertas, J. J.; Gutiérrez Romero, F. (2006). *Docencia: investigación, liderazgo e incertidumbre*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Recuperado de <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>

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

Great Place To Work Argentina [GreatPlaceToWorkARG]. (30 de agosto de 2012). *Qué es la confianza* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=doR3s0bNB4o>

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

Herzberg, F. (2011). *La motivación para trabajar*. Estados Unidos: Transaction Publishers

Kotter, J. (1990). Lo que de verdad hacen los líderes. En *Revista Harvard Business*. Recuperado de <http://www.beperson.com/cyii/lideres.pdf>

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

Marketing XXI, (s. f.). *Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard*. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional-modelo-kenneth-blanchard.html>

NTED Education [INTED Education]. (4 de julio de 2016). *Diferencia entre líder y gerente en voz de expertos* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bQLGnVexras>

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

Pink Daniel (2010). *La sorprendente verdad de que nos motiva*. Barcelona, España: Ediciones Gestión

Rueda, J. [Joaquín Rueda]. (s. f.). *Daniel Pink 2009 La sorprendente ciencia de la motivación en español by Ajmme* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VU8XtG9GmGE>

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