

Módulo 1. El rol del líder de alto rendimiento

El rol del líder

Sin duda el liderazgo es uno de los conceptos más dinámicos y que más miradas concentra desde hace mucho tiempo siempre que se intenta encontrar causalidades que puedan explicar el acierto o el desacierto de determinados equipos u organizaciones. Podríamos definir al líder como la persona que tiene la capacidad de influenciar los pensamientos, las conductas y los sentimientos de otros Gardner (1995 como se citó en Dosil, 2004, p. 231). Sin embargo, la visión sobre el liderazgo atravesó muchas transformaciones y aún el destino le depara nuevos cambios.

La incidencia del líder en el desempeño del equipo y su influencia en cada integrante en particular son objeto de estudio continuo en diferentes ámbitos académicos. En estos textos, buscaremos plasmar directrices conductuales concretas que permitan comprender el papel que el líder ejerce en el camino hacia el alto rendimiento, con el objetivo de que las directrices sean útiles para la conducción de equipos.

Existe un concepto central que define las acciones del líder y es el de influencia: el liderazgo es influencia determinante. El conductor de un equipo ejerce de manera permanente el poder de influir en el equipo con sus decisiones, acciones y reacciones. Todas estas manifestaciones del líder tienen su efecto en el resultado final del equipo.

Entendemos que, para que el liderazgo resulte efectivo, deben aceptarse algunas ideas centrales que caracterizan la experiencia de influenciar personas.

El liderazgo, en primer lugar, es un proceso, es decir, no es una acción aislada y discontinua que una persona ejerce sobre el resto del equipo. Por el contrario, demanda una apuesta y una inversión de tiempo y de energía significativas por parte del líder; sobre todo, al inicio de la conducción de un equipo.

Una segunda noción ligada al liderazgo efectivo es el respeto por las diferencias individuales de los participantes del equipo. Esta instancia de conocer las particularidades de cada integrante exige al líder mucho trabajo emocional: un proceso que implica despojarse, desde el comienzo, de simpatías y antipatías, y favorecer un trato similar en todo el grupo. Evitar las preferencias y poder brindar la misma atención y dedicación a todos los participantes del equipo probablemente constituyan dos de las tareas más complejas para quien aspira a liderar equipos de alto rendimiento.

Es necesario aclarar que no hacemos referencia a utilizar las mismas palabras o a realizar las mismas acciones con cada integrante del equipo. Por el contrario, estamos haciendo hincapié en darle a cada persona lo que necesita, brindarles el espacio y la oportunidad a todos por igual. Por lo tanto, entendemos que, para que la influencia resulte positiva, debe concebirse como un proceso que incluya y respete las diferencias individuales.

Desarrolladas las ideas anteriores, podemos abordar un tercer concepto: el objetivo de ampliar los recursos de cada miembro del equipo. Este punto es central en relación con la orientación del proceso de liderazgo: la ampliación de recursos puede maximizar la influencia del líder; que implica potenciar determinadas habilidades, decisiones y manifestaciones que resultan en un liderazgo efectivo y perdurable. En muchas ocasiones, vemos conductores que únicamente se enfocan en el resultado del grupo y descuidan los recursos y las habilidades de cada integrante. Ampliar los recursos es potenciar conocimientos, actitudes y habilidades de todo el conjunto. Un equipo con más recursos incrementa la probabilidad de alcanzar el éxito en su gestión. Los deportistas de elite son considerados como tales por sostener un alto rendimiento, y no necesariamente por obtener constantemente resultados positivos. El rendimiento constituye la razón de ser del líder: su rol puede potenciar, desarrollar o inhibir el rendimiento del equipo.

Una cuarta noción es la necesidad de ofrecer dirección al equipo. El líder debe definir no solo los objetivos del resultado a alcanzar, ya sea a corto, mediano y largo plazo, sino también, y de manera fundamental, debe proporcionar estrategias que le permitan al equipo alcanzar las metas propuestas.

El conductor del equipo debe desarrollar un pensamiento estratégico y, a partir de allí, concebir una visión de logro que le permita definir un plan de actuación para todos y cada uno de los integrantes del equipo, contemplando posibles cambios de escenario y acciones inesperadas que terminen afectando al desempeño final de un equipo.

Finalmente, el último concepto asociado a maximizar la influencia del líder quizá sea el de mayor complejidad para líderes noveles: es fundamental generar climas disfrutables. Esto demanda cierta habilidad por parte del conductor para combinar adecuadamente elementos relacionados con la carga de trabajo, su duración, el estrés, la sensación de logro, las relaciones interpersonales y las actividades extralaborales.

No solo podemos disfrutar de la actividad que realizamos a diario, sino que fundamentalmente debemos hacerlo. El disfrute le otorga sustentabilidad, nos da energías para seguir realizando las tareas con mayor entrega y disposición.



El líder influye notablemente en esta instancia y afecta considerablemente los niveles de energía del equipo. Debe saber disminuir las tensiones, desdramatizar malas actuaciones y reorientar acciones individuales y colectivas. Su hacer influye de forma determinante en el clima del equipo.

En síntesis, consideramos que el alto rendimiento exige a los líderes:

- Entender al liderazgo como un proceso.
- Respetar las diferencias individuales dentro del equipo.
- Ampliar los recursos del equipo.
- Dirigir continuamente al equipo.
- Generar clima de trabajo disfrutable.

Necesitamos aclarar que el resultado sigue siendo la meta deseada. Constantemente, el conductor decide y ejecuta en pos de un resultado. Pero los dos principales atributos con que un líder cuenta para alcanzar el mejor resultado del equipo son el rendimiento y el disfrute.

Como mencionamos en el párrafo inicial, el liderazgo experimentó muchos cambios y los seguirá experimentando. Compartimos con usted las ideas del psicólogo español Norbert Monfort (2014), en virtud de su participación y colaboración en un workshop brindado por quien escribe en el año 2014; respecto de la conducción de personas:

Liderazgo = H2

Esta fórmula muestra la tendencia actual del liderazgo. La doble hache significa que el liderazgo es hacer-hacer. Es decir, logra que el equipo haga lo que debe hacer, pero no lo hace por el equipo. Intentaremos entender algunos cambios que hay en la concepción del líder.

Unidad 1.1 Las acciones principales del líder

A lo largo de esta unidad, nos centraremos fundamentalmente en la anticipación de la situación y en el direccionamiento conductual, entendiendo que ambos son los ejes centrales de las acciones de todo líder. Avanzaremos en relación con sus características centrales y particulares que hacen que tanto la anticipación como el direccionamiento resulten fundamentales para todo conductor de equipos.

1.1.1 La anticipación situacional

Usualmente, quienes alcanzan la función de líderes son personas que se destacan en su tarea operativa y que sobresalen con respecto a sus pares. Además, su rendimiento técnico en relación con una tarea específica es óptimo, por lo cual las organizaciones los ascienden. De repente, muchos de ellos se sienten despojados de su principal fortaleza (la destreza de tareas operativas) y se encuentran en medio de decisiones ligadas al destino de otras personas: deben optar entre alternativas que afectan, en muchos casos, a los ex pares de equipo.

En el ámbito deportivo, la finalización de la carrera deportiva transforma al atleta en conductor y, a partir de ese momento, se infiere que las condiciones de ex deportista y del entrenador son similares. Por el contrario, ambas posiciones tienen muchísimas diferencias, que no podremos abordar de forma exhaustiva en estos textos. Pero comenzaremos por describir la acción principal que debe desarrollar el líder de cualquier equipo u organización

Dirigir personas es una tarea de alto riesgo y de mucha responsabilidad. Sin embargo, en muchas ocasiones, por determinada situación en particular, se apela completamente a la intuición de quien dirige.

El aspirante a líder debe tener claro que la función exige el desarrollo de diferentes habilidades y la ejecución de distintas acciones, pero una de ellas facilita considerablemente su camino. El líder debe tener visión: es necesario que vea lejos, antes. Debe ver más allá de lo operativo e incluso, más allá del equipo.

Uno de los problemas con los que nos encontramos cuando somos nuevos líderes es justamente la falta de visión. Invertimos todo el tiempo en reaccionar, en solucionar problemas operativos, en resolver conflictos, que conlleva un elevado consumo de energía personal y del equipo, y le resulta muy difícil conseguir los resultados. Nunca maneja el tiempo; al contrario, el tiempo lo maneja a él.

La propia evolución en el ejercicio del liderazgo demanda desarrollo estratégico y capacidad de anticipación situacional. El quehacer mismo de quien conduce o dirige personas es anticipar: todo el tiempo, anticipar situaciones, conflictos, períodos de baja y de alta, logros. El liderazgo implica intentar predecir las próximas jugadas y escenarios, internos y externos.

La lectura de antecedentes permite decidir adecuadamente y definir acciones efectivas.

Es imprescindible que el líder tenga una visión dual. Por un lado, debe enfocarse en la conducción operativa del equipo y en la ampliación de los recursos del equipo; por otro lado, debe saber tomar distancia de esta tarea operativa, cotidiana para visualizar el conjunto, el desarrollo del equipo y las condiciones externas en las que se desenvuelve el grupo.

Entonces, afirmamos que lectura y anticipación son acciones que quien conduzca personas debe realizar de forma constante. De esta manera, hay más probabilidades que se acerque al alto rendimiento.

1.1.2 El direccionamiento conductual

La anticipación situacional es una de las acciones principales que todo líder debe desarrollar. Su complemento necesario es el direccionamiento conductual, que es una habilidad compuesta de dos grandes dimensiones: en primer lugar, saber acabadamente cada conducta; en segundo lugar, conocer cuáles son las direcciones posibles de esa conducta.

En términos generales, la conducta es cualquier cosa que una persona hace o dice. Técnicamente una conducta es cualquier actividad muscular, glandular o eléctrica de un organismo. Algunos sinónimos de conducta comúnmente utilizados incluyen “desempeño”, “reacción”, “respuesta” y “actividad”. Las conductas públicas son aquellas manifestaciones que pueden ser fácilmente monitoreadas por un observador. El término conducta, también puede referirse a las actividades encubiertas que no pueden ser monitoreadas por un observador. Pensar y sentir se conceptualizan como conductas privadas. (Martin, 2008, p. 5).

Por lo tanto, las conductas a tener en cuenta no son sólo las observables, sino también las que no se pueden percibir: los pensamientos y las emociones.

Entonces, sabemos ya que el líder debe guiar la parte manifiesta, observable y visible de la conducta del grupo, y además debe orientar y desarrollar la parte invisible o menos



visible. Tomar conciencia de esta necesidad de gestionar ideas y emociones modifica absolutamente los patrones existentes en materia de dirección de personas.

Entendemos la importancia que los pensamientos tienen en una persona y en la dinámica de un equipo. Las ideas despiertan, estimulan u obstaculizan y atemorizan al sujeto. El estado de fluidez tantas veces descrito en alto rendimiento deportivo hace referencia a determinados tipos de pensamientos con una orientación específica. Cantidad y orientación de las ideas comienzan a ser factores determinantes para alcanzar el alto rendimiento.

¿Y quién puede animarse a discutir el rol que las emociones tienen dentro de la conducta? Las emociones hacen que el individuo cuente con mucha o con poca energía disponible, que esa energía disponible sea positiva o negativa, que esa energía sea fácilmente renovable o difícilmente renovable. El disfrute es un estado emocional positivo que suele acompañar al alto rendimiento. Las emociones son el color de la película y, en muchas ocasiones, el líder nos lleva a ver largometrajes en blanco y negro cuando el equipo prefiere breves spots con mucho color.

Pensar, sentir, actuar: en estos términos debemos pensar la conducta y la influencia que el líder ejerce sobre cada integrante del equipo. Si el líder se enfoca únicamente en los comportamientos visibles, en las reacciones del equipo, deberá saber que las conductas que esté contribuyendo a desarrollar corren el riesgo de cambiar con el paso del tiempo. Para que se sostengan, será necesaria mucha presencia por parte del líder.

Los líderes que solo dirigen la parte visible de la conducta, en el mejor de los casos, generan equipos que reaccionan bien en presencia del líder, pero que son altamente impredecibles en su ausencia. Además, el líder sabe que es necesario convencer antes que imponer. La imposición no es un método eficiente, en la actualidad, para dirigir personas. El equipo debe estar persuadido y plenamente convencido de la dirección a tomar, del destino a alcanzar y del aporte individual necesario para que el desafío colectivo se pueda alcanzar, y ese convencimiento es uno de los mayores retos que el líder debe enfrentar.

Hemos desarrollado la primera dimensión del direccionamiento conductual: el líder debe orientar ideas, emociones y comportamientos del equipo. En el siguiente apartado, abordaremos la segunda dimensión: conocer cuáles son las direcciones posibles de la conducta descrita en la primera dimensión.

Rendimiento y resultado

¿Hacia dónde orientar las ideas, emociones y comportamientos del equipo?

Como afirmábamos en párrafos anteriores, el líder debe lograr que cada participante del equipo amplíe sus recursos y habilidades para alcanzar los objetivos propuestos. El conductor debe conjugar perfectamente todo el tiempo las dos orientaciones posibles del equipo: el rendimiento y el resultado. La primera orientación hace referencia a incorporar, aprender y desarrollar conocimientos, actitudes, recursos y habilidades. Es la fase del entrenamiento.

El líder es quien invita a cada integrante del equipo a crecer y potenciarse, es quien lo seduce o es quien lo paraliza y lo lleva a inhibir su crecimiento. El líder cuenta con la plena facultad de moldear la conducta (pública y privada) de cada integrante del equipo, a los fines de que su perfil de respuesta resulte cada vez más adaptativo y funcional de cara a los desafíos externos y a la competencia.

El conductor fomentará el progreso en los miembros del equipo y planteará metas de rendimiento para cada uno. Diseñará programas de capacitación y entrenamiento para fortalecer la conducta y expondrá progresivamente al equipo a situaciones competitivas. Entonces, el rendimiento es la primera orientación del direccionamiento del equipo, aquella que le da sentido al entrenamiento, a la interacción de los miembros, y la que requiere planes de desarrollo, capacitación y formación de las participantes del equipo.

La segunda orientación, posiblemente la más pública y visible, es el resultado. Los objetivos de los resultados son necesarios para poder determinar el poder de transferencia del equipo; esto hace referencia a saber en qué medida los recursos se ampliaron y permitieron dominar la situación competitiva. La competencia es necesaria, nos encuadra, nos influye y permite que tomemos conciencia del nivel de desarrollo de los integrantes del equipo. En muchas ocasiones, la parte pública de la conducta se ve consolidada, pero la parte privada aún no y es en la competencia cuando podemos obtener esa información. Saber hacer y saber hacer en condiciones de estrés no es lo mismo.

El líder debe conjugar todo el tiempo ambas orientaciones: los dos direccionamientos son complementarios y dependen uno del otro. Para conseguir resultados, necesito rendimiento y es mejor desarrollar el rendimiento buscando determinados resultados.

El direccionamiento conductual entonces demanda orientar adecuadamente ideas, emociones y comportamientos individuales hacia mejores rendimientos y en pos de grandes resultados. Es imprescindible que el conductor se entrene y se especialice en el establecimiento de objetivos, de esa manera, dirigirá la conducta pública y privada del equipo.

Los investigadores tienen dos formas de explicar el modo en que las metas influyen en la conducta: a) desde un punto de vista mecánico directo, y b) desde una perspectiva

indirecta de procesamiento de información. La explicación mecánica directa especifica que los objetivos influyen en el rendimiento de una de las cuatro formas siguientes:

- Los objetivos dirigen la atención hacia elementos importantes de la destreza que va a ejecutar.
- Los objetivos movilizan los esfuerzos del ejecutante.
- Los objetivos prolongan la perseverancia del ejecutante.
- Los objetivos favorecen el desarrollo de nuevas estrategias de aprendizaje (Locke y Latham, 1985, como se citó en Weinberg y Gould, 1996, p. 370).

“La explicación del proceso de pensamiento indirecto sugiere que los objetivos influyen indirectamente en el rendimiento al afectar al estado psicológico del ejecutante, en el que se incluyen factores como el nivel de confianza, la ansiedad y la satisfacción.” (Burton 1984 y Garland, 1985, como se citó en Weinberg y Gould, 1996, p. 370).

A continuación, se identifican varios principios básicos del establecimiento de objetivos (Weinberg y Gould, 1996, pp.371-377):

- 1)** Establecer objetivos específicos: los objetivos específicos afectan al cambio de conducta más de lo que hacen los objetivos generales. Los objetivos han de formularse en términos muy específicos, mensurables y conductuales.
- 2)** Establecer objetivos difíciles pero realistas: los objetivos eficaces son lo bastante difíciles como para suponer un reto para el participante, pero también lo suficiente realistas como para que éste pueda alcanzarlos. El secreto está en llegar a un punto de equilibrio entre el desafío que supone el objetivo y la posibilidad de éste de ser alcanzado, lo cual no es una tarea fácil.
- 3)** Establecer objetivos a corto y largo plazo: los cambios de conducta importantes no se producen de la noche a la mañana, por lo que hay que fijar objetivos tanto a corto como a largo plazo. Una forma de emplear este principio es imaginando una escalera con el objetivo a largo plazo (o ideal) en su parte superior; el nivel actual de capacidad, en el peldaño más bajo; y una secuencia de objetivos a corto plazo enlazados gradualmente que conectan la parte superior e inferior de la escalera.
- 4)** Establecer objetivos de rendimiento: por cada meta de resultado que se estableciera tendría que existir metas de rendimiento que condujeran al primero. Las metas de rendimiento enfocan al participante en el desarrollo de su destreza, potencian su desarrollo e incrementan la probabilidad de alcanzar los objetivos de resultado.
- 5)** Anotar por escrito los objetivos: en los procedimientos de establecimiento de objetivos habría que recordar el viejo refrán “ojos que no ven, corazón que no

siente". Las metas luego de establecerse, se deben anotar y colocar en un lugar visible para el sujeto. Existen formas diversas de registrar y apuntar los objetivos.

- 6) Desarrollar estrategias para el logro de objetivos: las estrategias han de ser específicas e indicar el grado y frecuencia en que han de ser ejecutadas. Las estrategias deben acompañar a los objetivos planteados para reforzar la idea del objetivo como meta posible y con un direccionamiento preciso por parte del líder.
- 7) Considerar la personalidad de los participantes: la comprensión e identificación de las diferencias de personalidad nos ayudará a saber qué podemos esperar de las personas a las que estamos ayudando con el establecimiento de objetivos. La motivación y la orientación de futuro de las personas son variables a tener en cuenta al momento de definir objetivos, ya que impactan significativamente en la adhesión y en el cumplimiento de los mismos.
- 8) Favorecer el compromiso con objetivos individuales: ninguna persona puede alcanzar sus objetivos si previamente no se comprometió con ellos. Debido a lo cual recomendamos hacerlos partícipes en la definición y en el establecimiento de objetivos para favorecer la participación y el compromiso. No imponer metas desde afuera. Ayudar a construirlas junto con el integrante del equipo favorece el compromiso con sus propias metas.
- 9) Proveer de apoyo a los objetivos: el acompañamiento y el seguimiento demostrado por el líder hacia el equipo, favorece el cumplimiento de objetivos. No se recomienda establecer objetivos y volver a hablar de las metas al momento de la evaluación, por el contrario, la actitud dispuesta y de apoyo, de interés en la evolución y en las dificultades emergentes favorece la adhesión y el cumplimiento de las metas
- 10) Evaluar los objetivos: el feedback de rendimiento sobre el progreso es esencial si realmente los objetivos van a cambiar efectivamente la ejecución y la conducta. Sin embargo, lo más frecuente es que no se realice la evaluación de progresos ni se efectúe el feedback correspondiente. Es esencial que la evaluación se ponga en marcha con el establecimiento mismo de los objetivos y que sostenga la continuidad. Dos acciones resultan muy decisivas para el cumplimiento de los objetivos y dependen directamente de la voluntad del líder: evaluación y feedback.

"El establecimiento de objetivos no es una técnica difícil de entender, aunque ello no significa que en la ejecución del establecimiento de objetivos no vayan a sufrir problemas. Entre algunos problemas habituales se incluyen" (Gould, 1993, como se citó en Weinberg y Gould, 1996, p. 382):

- Fracaso en el establecimiento de objetivos específicos.
- Establecimiento de un número excesivo de objetivos demasiado pronto.
- Fracaso en la adaptación de objetivos cuando no se están alcanzando.

- Falta de evaluación, seguimiento y feedback.

1.1.3 La gestión de las ideas del líder y de los integrantes de un equipo

Estudios de gran complejidad demuestran con claridad la manera en que se activan determinadas zonas cerebrales y se desactivan otras en función de la orientación del pensamiento. No puede visualizarse la idea en sí, pero sí puede percibirse su impacto cerebral. Los pensamientos tienen un efecto poderoso capaz de multiplicar o de disminuir las energías del sujeto.

El alto rendimiento es muy exigente y, probablemente, la mayor demanda que el alto rendimiento le haga a un líder esté vinculada con el nivel del dominio de sus propias ideas. El líder de alto rendimiento debe desarrollar pensamientos claros y potentes, ya que los mismos generan impacto en todo el equipo: no solo las acciones del líder causan un efecto decisivo en el equipo, sino también sus ideas y emociones.

Es fundamental para el logro del alto rendimiento: no dejarse llevar por prejuicios y temores, evitar ser absoluto en sus juicios y no tener una visión excesivamente negativa en relación con consecuencias futuras. Además, esto exige un pensamiento independiente de los resultados; por el contrario, cuando existe dependencia se produce una transmisión y transferencia de ideas y emociones nocivas, de bronca, culpa y descargo a partir de un resultado negativo.

Todos estos aspectos cognitivos a cumplir conllevan una educación profunda por parte del conductor en la creación, organización y posicionamiento de ideas, para él y para el equipo. El líder tiene que saber cuáles son los pensamientos que pueden potenciar u obstruir el rendimiento del equipo, su tarea es gestionarlos adecuadamente.

Lo primero que un líder debe realizar es despojarse de los prejuicios. Estos condicionan y determinan la idea respecto a algún participante del grupo, y lleva a que el conductor dirija a partir de esa idea primaria y no en función de las necesidades del colaborador/deportista (ambos términos hacen referencia a la igualdad de posición y/o cargo; en una organización privada, pública o tercer sector y a una organización del ámbito deportivo respectivamente. Hoy la denominación “empleado” se sustituye por la de “colaborador”).

La profecía autocumplida se basa en estas expectativas que terminan condicionando el tratamiento que el líder le brinda a ese colaborador/deportista. El conductor forma su expectativa, gestiona desde ahí y luego busca evidencias concretas que reafirmen su prejuicio. El prejuicio puede ser positivo o negativo; sin embargo, en cualquier caso,

genera un alto impacto en el integrante del equipo, pero también en todo el grupo e incluso en el líder mismo.

La profecía autocumplida se basa principalmente en las razones que el entrenador busca para explicar los éxitos y fracasos de sus deportistas, y como estas atribuciones afectan directamente en el rendimiento de los deportistas por la vía motivacional y de autoconfianza básica (De Diego y Sagredo, 1992 p. 66).

El efecto pigmalión

Robert Rosenthal, Profesor de Psicología Social de Harvard, realizó diversos estudios que corroboraron el concepto del “Efecto Pigmalión”: la idea que un profesor se forma de uno de sus alumnos determina la manera en que lo va a educar y lo que espera de él.

En una escuela, pasó un test de Inteligencia no Verbal a sus alumnos al inicio del año escolar. Informó a los profesores del centro (que ignoraban la naturaleza del experimento) que con ello pretendía predecir la capacidad intelectual de los alumnos. Estos, habían sido agrupados en clases de nivel “superior”, “medio” e “inferior” al promedio. Sin analizar los resultados del test Rosenthal seleccionó al azar al 20% de los alumnos testeados en cada clase y los presentó ante los profesores como los alumnos de mayor proyección intelectual y de los que se esperaba que hicieran el mayor progreso durante el año escolar. Al cabo del mismo, se comprobó que su nivel intelectual había mejorado cuatro puntos más que el del resto de sus compañeros de clase. Independientemente del nivel en el que se encontraran las expectativas que se crearon los profesores con respecto a los alumnos “con mayor potencial” hicieron que estos, efectivamente, progresaran más intelectualmente (De Diego y Sagredo, 1993, p. 67).

Sintetizando, no solo se trata de expectativas previas: el pensamiento genera emociones y despierta actitudes. En definitiva, lo que determinará nada menos que el nivel actitudinal del conjunto es la gestión que el líder haga tanto de sus pensamientos como de las ideas del equipo. La disposición a enfrentar desafíos y a asumir riesgos es determinada por la gestión de pensamientos que el líder pueda realizar, de las metas a las que dirija su esfuerzo y del proceso de entrenamiento del grupo.

Como afirmábamos más arriba, el alto rendimiento implica gestionar tanto la conducta pública como también la conducta privada, los pensamientos y emociones de cada uno de los participantes del equipo.

1.1.4 La gestión de las emociones del líder y de los integrantes de un equipo

Frecuentemente observamos que las emociones de los líderes responden mucho más a sus necesidades que a las necesidades del equipo: conductores al borde de un ataque de nervios, sin aliento, enojados, frustrados, eufóricos o completamente abatidos que no pueden controlar sus emociones y son determinados por estas. Por lo contrario, si se desea ser un líder de alto rendimiento, las emociones públicas deben ser las que necesitan los participantes, para que su rendimiento no sufra condicionamientos negativos.

El equilibrio emocional es un concepto atractivo muy pocas veces alcanzado en la práctica por quienes conducen equipos de alto rendimiento. Si el líder no disfruta de su trabajo diario, con más o menos estrés, difícilmente el equipo lo logre.

Existen estados emocionales que son muy riesgosos tanto para el líder como para el equipo y hay que anticiparlos y saber transformarlos. Los estados emocionales peligrosos son:

- Euforia.
- Disforia.
- Bronca.

La *euforia* es un estado emocional extremo, aparentemente positivo, donde el sujeto experimenta sensaciones positivas asociadas usualmente a un logro muy importante o inesperado. La euforia tiñe todo de éxito y genera un desgaste energético mayúsculo para el individuo. Este estado impide el registro y control de energías, y luego del descenso de la activación, resulta muy difícil recuperar niveles adecuados de activación. El alto rendimiento permite celebrar y disfrutar la victoria, pero no nos da lugar a la euforia, ya que la disminución de energía es excesiva y es peligrosa, en especial si competimos al día siguiente.

El líder interviene como regulador emocional: permite un tiempo de catarsis emocional y de disipación de energías extremas, pero luego reconduce al equipo con el fin de disminuir sus niveles de activación, anticipar el próximo desafío y evitar un desgaste innecesario. La mesura es una opción emocional que los líderes de alto rendimiento suelen acompañar de alegría en momentos de logros, sin dejarse llevar por las tentaciones de la euforia.

La *disforia* es lo opuesto a la euforia y representa el estado de abatimiento completo del ser: la persona se encuentra casi sin poder alguno de respuestas, sin energía emocional

y con la mirada puesta en el interior y en un evento pasado (traumático) que ya finalizó. La euforia es negativa por exceso y la disforia por déficit de energía emocional. En estos casos, el líder debe rápidamente reconducir la energía del equipo, desplazar del pasado el pensamiento y ubicarlo en objetivos a corto plazo que capten la atención del colaborador. Tanto la euforia como la disforia están mucho más vinculadas con el resultado que con el rendimiento, debido a lo cual, en momentos de preponderancia de resultado, es posible la aparición de algunos de estos estados emocionales riesgosos. Hay que anticipar la aparición de la euforia o la disforia, intentar prevenirlas y en caso de ser necesario, actuar con rapidez en el redireccionamiento de la energía emocional.

El caso de la *ira* es de mayor complejidad, porque es un estado emocional con altos niveles de energía negativa que se reconducen hacia alguien que impidió el logro y se comporta de manera injusta, o quien recibe tratos diferenciales y privilegios. La ira puede dirigirse hacia un compañero, un adversario o competidor e incluso el líder. Es un sentimiento que se manifiesta, en muchas ocasiones, de manera explosiva, lo cual impide que cumplir otro objetivo excepto la catarsis de quien la experimenta.

El líder debe esforzarse, en primer lugar, para no experimentar ira y elaborar sus conflictos o diferencias de la mejor manera con quien corresponda. En el ambiente deportivo, es muy usual encontrarnos con conductores que manifiestan su ira continuamente por desacuerdos con las decisiones del árbitro o por el mal desempeño de sus equipos. Es importante que los entrenadores recuerden que todo el tiempo influyen a sus deportistas y, si lo hacen desde la ira, difícilmente llegue el equipo a buen resultado.

Vale aclarar que emplear un grito o subir el tono para cambiar el comportamiento es absolutamente distinto a vivir explotando durante toda la competencia al borde del terreno.

El líder y los miembros del grupo deben practicar la resolución de conflictos, ya sea dentro del equipo, con adversarios y con jueces. El conductor debe anticipar todas estas situaciones y plantear alternativas para que el equipo no pierda el control mientras haya la ira. Este estado emocional deteriora la ejecución, desplaza el centro de atención y genera manifestaciones disfuncionales.

Unidad 1.2 Las habilidades del líder de alto rendimiento

A lo largo de esta unidad, intentaremos desarrollar las destrezas o aptitudes que un líder de alto rendimiento debe tener consolidadas.

Haremos un recorrido en torno a diferentes habilidades: la función interpersonal del líder, las competencias intrapersonales, la observación directa, el registro, la visibilidad y la distancia operativa.

1.2.1 Las habilidades interpersonales

Las destrezas que un líder de alto rendimiento debe poseer son cada vez más numerosas. Entre las habilidades interpersonales, destacaremos y profundizaremos tres, que son complejas y decisivas:

- La comunicación.
- La imparcialidad.
- Gestión del disfrute.

Mucho se escribió y se desarrolló sobre la comunicación en términos de relaciones interpersonales. El lenguaje es considerado el mayor invento de la humanidad, dentro de la comunicación todo, fuera nada.

Así lo certifica el axioma N.º 1 de la teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick (1981, p.50) donde menciona “la imposibilidad de no comunicar”. La comunicación interpersonal es una parte esencial de la actividad humana (Caballo, 2010, p.1). Todo el tiempo comunicamos, aun sin emitir en apariencia una comunicación. En este sentido, los conductores tienen una gran oportunidad de profesionalizar su perfil de respuesta.

La comunicación es el medio de contacto con el equipo, por lo cual deben entrenar continuamente la habilidad y potenciarla en función de la demanda cambiante del entorno.

La comunicación es el medio que el líder tiene para dirigir el rendimiento del equipo, establecer objetivos, aplicar refuerzos, premiar o castigar, generar determinados comportamientos, lograr el mayor nivel de productividad del conjunto y alcanzar el mejor clima grupal.

La comunicación es la principal destreza y la mejor herramienta del líder. Concebida como habilidad, impone una lectura detallada de la demanda del entorno y, en función de ello, un análisis de las capacidades comunicacionales ya consolidadas para evaluar si algo nuevo debe incorporarse. De todas formas, es importante entrenar permanentemente esta habilidad.

El alto rendimiento implica grandes exigencias que aumentan a lo largo del tiempo y que se realizan mediante la comunicación. Detallamos solamente algunas de las aptitudes comunicacionales específicas que son fundamentales en el alto rendimiento:

1. Capacidad para emitir mensajes claros y directos.
2. Capacidad para establecer objetivos.
3. Capacidad para persuadir individual y colectivamente.
4. Capacidad para hablar con datos.
5. Capacidad para otorgar la palabra al resto del equipo.
6. Capacidad para escuchar el mensaje del equipo.
7. Capacidad para detectar el mensaje del equipo.
8. Capacidad para codificar mensajes orientados a diferentes generaciones.
9. Capacidad para premiar y castigar (principios de reforzamiento).
10. Capacidad para ofrecer una crítica.
11. Capacidad para recibir una crítica.
12. Capacidad para dar feedback.
13. Capacidad para solicitar feedback.
14. Capacidad para generar entrevistas personales efectivas.
15. Capacidad para generar reuniones grupales efectivas.
16. Capacidad para confrontar sin llegar al enfrentamiento.
17. Capacidad para resolver conflictos.

El desarrollo comunicacional es un medio y un fin en sí mismo. Cuando el líder descubre que a partir de la habilidad comunicacional puede potenciar su rendimiento y el del equipo, además de crecer comunicacionalmente y contar con más herramientas para entender el entorno complejo en el que se desenvuelve, se dedica casi exclusivamente a potenciar su capacidad comunicativa y la del grupo.

Previamente mencionamos dentro de las acciones principales la anticipación situacional y al direccionamiento. Sin entrenamiento comunicacional suficiente para receptar las señales del entorno y del equipo, y sin herramientas claras para establecer el rumbo, ambas acciones fundamentales del líder se ven truncas. El entrenamiento es una condición no opcional, sino indispensable, continua, cambiante y desafiante como su entorno.



Pasamos a la segunda habilidad interpersonal que consideramos que el líder de alto rendimiento debe entrenar y desarrollar de manera continua: la imparcialidad. Esta capacidad es muy difícil de alcanzar en su plenitud y combina todo el tiempo la sensación de equidad dada y recibida. Intentar brindar un trato equitativo para todos los integrantes del equipo, ser imparcial en las valoraciones y en los feedback, y estar abierto a las oportunidades de desarrollo son características que marcan a los líderes imparciales.

La percepción del equipo de la imparcialidad del líder se incrementa de acuerdo con (Weinberg y Gould, 1996):

1. El grado de compatibilidad entre las evaluaciones del deportista/colaborador y las evaluaciones del entrenador en relación con las destrezas y contribuciones del deportista/colaborador en situaciones concretas.
2. El modo en el que el líder expresa su punto de vista al colaborador.
3. La percepción del deportista acerca de si el líder lo está ayudando a ser más feliz y/o mejorar su rendimiento (P. 195).

Estas acciones puntuales incrementan la percepción de imparcialidad y de equidad que tienen los participantes del grupo. La imparcialidad favorece el compromiso y la adhesión de todos los integrantes del equipo al proceso de entrenamiento.

Cuando el líder desarrolla acciones injustas o parciales que favorecen únicamente a determinados miembros, corre el riesgo de que se reduzca el compromiso, el cual, en muchas ocasiones, no se evidencia sino en el incumplimiento de los objetivos.

Finalizamos con una habilidad reclamada y exigida por el alto rendimiento a sus líderes en los últimos tiempos: la gestión del disfrute. No alcanza con tener el máximo rendimiento ni es suficiente cumplir los objetivos para que una actividad resulte perdurable. Se necesitan altos niveles de disfrute cotidiano.

Hay muchos líderes que tienen el hábito de gozar solamente con los resultados positivos y se olvidan de generar acciones que incrementen la satisfacción de ser parte del equipo y el placer por la tarea diaria y por los desafíos que persiguen. En el mejor de los casos, este tipo de líderes solo consiguen buenos resultados a corto plazo; luego, la rotación y las lesiones dentro del equipo son elevadas.

La necesidad de planificar acciones que generen disfrute se aplica a cualquier grupo, pero en particular a la generación Y y la generación Z. Nacidos entre 1981 y 2000 categorizan la generación Y; se caracterizan por ser virtuales, desafiantes, autónomos y dispersos. Los nombrados multitasking; estilo emprendedor y orientado a los resultados.

Los nacidos entre 2001 y 2010 pertenecen a la Generación Z; son los nativos digitales, hiperestimulados y poco reflexivos. Líderes de consumo, se denominan independientes, colaborativos, impacientes y creativos (Banco Galicia, 2014).

Ambas se desarrollaron haciendo clic en el botón Me gusta y están acostumbradas a cambiar lo que no les gusta por algo más atractivo.

El proceso de liderazgo debe generar placer tanto en el líder como en el equipo. Para ello recomendamos:

1. Planificar las cargas de estrés.
2. Planificar la descarga de estrés.
3. Generar acciones de cohesión social en el equipo.
4. Premiar rendimiento y esfuerzo, no solo logro.
5. Anticipar al equipo las situaciones de alta complejidad.
6. Estimular el disfrute extralaboral.
7. Disponer de canales comunicacionales abiertos y claros.
8. Generar comunicación positiva y proactiva.
9. Mostrar modelos positivos de desarrollo.
10. Relacionarse con las personas no solo con los colaboradores/deportistas.

El disfrute en cada sesión diaria es un indicador que el líder de alto rendimiento debe tener en cuenta y debe gestionar. Disfrutar es crecer, sentirse más capacitado, no padecer la carga de estrés diario y contar con canales comunicacionales abiertos para resolver los conflictos. También es el principal combustible individual y colectivo que facilita la asimilación de nuevas técnicas, favorece la adhesión a nuestras estrategias y compromete elevados niveles de energía al servicio del cumplimiento de los objetivos.

1.2.2 Las habilidades intrapersonales

Las habilidades interpersonales están relacionadas directamente con la gestión del equipo, mientras que las intrapersonales se vinculan con la autogestión del líder. A continuación, nos enfocaremos en tres habilidades intrapersonales que consideramos de mayor relevancia:

1. La autoconversación positiva.
2. La regulación de la activación.
3. La flexibilidad atencional.

Comenzaremos con la autoconversación positiva. La definiremos como el diálogo que todas las personas tienen consigo mismas. Cuando es óptimo, respeta las progresiones,

escapa de los términos absolutos, no se concentra excesivamente en qué están pensando los demás acerca de uno. Si evita pensar en catástrofes o situaciones de ejecuciones fallidas, el estado emocional del líder seguramente será más estable, ameno y dispuesto a gestionar adecuadamente el estrés que la competencia o los desafíos le imponen. Por lo tanto, un requisito del alto rendimiento es que los líderes entrenen y eduquen su autoconversación.

Cuando el estímulo externo es interpretado por el individuo como amenazante, se produce el ataque o la huida; ambas acciones responden a modos automáticos y primarios de procesamiento de información y son muy costosas para el alto rendimiento. En el alto rendimiento, muchos estímulos pueden aparecer como amenazantes y se deberá apelar al modo elaborador de procesamiento de información, el cual genera una lectura más reflexiva del estímulo, del desafío y de sus posibles consecuencias. Esta manera de interpretar la realidad puede ser usada por el líder para trabajar sus conflictos internos y, en consecuencia, pueden evitarse auto reproches o culpas a partir de un resultado negativo o ejecuciones fallidas.

La improvisación, el ataque o la huida pueden ser una alternativa ocasional dentro del alto rendimiento, pero nunca un modo de procesar información y leer la realidad. Para que los líderes permanezcan en el alto rendimiento deberán practicar su autoconversación hasta alcanzar un estado de estabilidad y optimismo que permita el disfrute del hacer cotidiano del líder.

La segunda habilidad intrapersonal también requiere mucho entrenamiento y es de fundamental importancia para el desenvolvimiento positivo en momentos de estrés (en competencia o la gestión de resultados negativos inesperados). Esta aptitud es la regulación de la activación: “de alguna manera, algo que el sujeto necesita, desea o quiere-motivos- lo coloca en un estado de activación, es decir, lo pone en movimiento, sea este movimiento interno o externo” (Valdés Casal, 1998, p. 128). En este contexto, nos referimos a la capacidad que debe poseer el líder para dirigir voluntariamente sus niveles de activación cognitiva, a los fines que la misma sean prudentes y no deterioren la ejecución.

Frecuentemente, nos encontramos con muchos líderes sobreactivos que son incapaces en situaciones de estrés de disminuir su nivel de activación cognitiva y configuran un perfil de respuesta explosivo.

Cabe aclarar que la regulación de la activación no solo sirve para reducir la activación cognitiva sino también para aumentarla. Aunque, es más común encontrar sobreactivación, la subactivación cognitiva es frecuente en casos de cansancio físico y poca recuperación cercana a la fatiga, y en adultos mayores.

En la actualidad, se dispone de una gran variedad de entrenamientos en regulación de activación, ya sea de músculo a mente o de mente a músculo; incluso se cuenta con desarrollos tecnológicos (como los instrumentos de bio-feedback). Es necesario que el líder que pretenda desempeñarse en el alto rendimiento esté convencido de la necesidad de entrenar sus habilidades con el mismo rigor que lo hace para con el equipo. De lo contrario, toda iniciativa resultará estéril.

Por último, la flexibilidad atencional constituye la tercera habilidad. Hace referencia a la capacidad que el líder tiene de controlar la orientación de su atención. En ocasiones muy frecuentes, nos encontramos con líderes que no pueden despejarse: su atención se encuentra en focos internos, lo que imposibilita total o parcialmente el contacto y el normal desenvolvimiento con el entorno próximo.

Estas situaciones suelen darse en momentos posteriores a resultados negativos, noticias inesperadas o cambios abruptos ya sea en el entorno o el equipo.

El alto rendimiento se define, entre otras características, por la capacidad de reversibilidad en situaciones adversas. El líder no dispone de mucho tiempo para revisar la situación pasada. Volver numerosas veces sobre algo no contribuye a revertir la situación ni a recuperar los niveles de rendimiento esperados. La flexibilidad atencional le permite al líder desprenderse de preocupaciones y poder llevar una vida extralaboral acorde con lo esperado para su entorno. Caso contrario, el deterioro no solo se da en el ámbito laboral sino también en el extralaboral.

La flexibilidad atencional es una habilidad que se desarrolla y trae aparejados muchos beneficios: permite sostener diferentes focos y sacar el mayor provecho a cada uno.

A partir de lo desarrollado, vemos que el alto rendimiento exige tanto al equipo como al líder y que el desafío del conductor es entrenarse para ser mejor entrenador.

1.2.3 La observación y el registro

La gestión de personas, el liderazgo en sí mismo, es un intangible cuyos modos y métodos, en muchos casos, no son evidentes. Por lo tanto, es difícil determinar el nivel de incidencia real del líder: no sabemos qué acciones concretas se realizaron en el marco del liderazgo y cuál fue su impacto.

El alto rendimiento requiere un liderazgo más concreto, tanto en relación con el equipo como en relación con las tareas del líder: se necesitan datos y registros que permitan visualizar los planes concretos, las acciones del conjunto, los resultados y el rendimiento de cada integrante. Esto permite que el conductor y los colaboradores valoren el

impacto de cada acción implementada y, de esta manera, se pueden conocer las diferencias o semejanzas ligadas al valor de las medidas implementadas.

Buscar que toda la información relacionada con la gestión del equipo esté en la memoria del líder contradice los fundamentos del alto rendimiento. Sin observación y sin registro se desperdicia y desaprovecha por completo la gestión de quien dirige. Un nuevo líder siguiente a cargo del equipo deberá recopilar anécdotas registradas para tratar de entender cuál fue el método que dio o no dio resultado. Es necesario planificar la gestión de las personas, registrar las acciones implementadas, valorarlas y determinar qué acciones se mantienen y cuales se cambian de cara al futuro inmediato.

Reiteramos una vez más: el alto rendimiento es exigente.

Actualmente se cuenta con muchos métodos y dispositivos tecnológicos que facilitan tanto la observación directa como el registro de las acciones del equipo y del líder. Aplicaciones móviles, software, registros técnicos y diferentes instrumentos tecnológicos ayudan a que el liderazgo se transforme en una serie planificada, sistematizada y concreta de acciones al servicio del máximo rendimiento de un grupo.

1.2.4 La visibilidad y la distancia operativa del líder de alto rendimiento

Al finalizar el recorrido de las habilidades del líder, nos encontramos con la habilidad más geométrica de la gestión de personas. La distancia operativa y la visibilidad del líder conforman un punto central en la ejecución del liderazgo.

La distancia de contacto entre el conductor y los integrantes del equipo es un factor importante a tener en cuenta. Algunos líderes optan por estar encima del equipo y, desde esa posición, controlan toda la gestión y el desarrollo de cada integrante del equipo. Esta distancia garantiza el acceso inmediato a la producción del equipo, pero en muchas ocasiones, impide el crecimiento en los participantes. Posicionarse constantemente por encima de los demás evidencia a veces las inseguridades del líder e impide el correcto desenvolvimiento del equipo. El alto rendimiento no tolera que esta distancia se produzca durante mucho tiempo.

Hay otros conductores que eligen brindar un espacio de posibilidad en la relación con el equipo alejándose de este. La distancia excesiva es tan riesgosa como la falta de distancia. Un gran alejamiento demuestra desinterés y genera preocupación e incertidumbre en los integrantes del grupo. Presencia es lo que demanda el alto rendimiento.

Por lo tanto, y en función de lo expuesto, recomendamos que el líder se encuentre cerca del equipo y que, desde ese lugar, valore el momento para acercarse aún más o para tomar más distancia.

Se sugiere que, al comienzo del liderazgo, el conductor sea muy visible con el fin de implementar la cultura de alto rendimiento, definir y asignar roles, y construir junto con el equipo normas de convivencia interna. Luego, con el paso del tiempo, quien dirige debe dar más lugar a sus colaboradores o a su staff técnico para que cobren más protagonismo y así transformarse en una persona no tan visible.

En equipos con mucho dominio técnico y de edad avanzada, luego de un período inicial, el liderazgo se transforma prácticamente en un rol invisible y los conductores optan por desarrollar un liderazgo más participativo y adoptan el papel de facilitador.



Referencias

Banco Galicia (2014). Toolkit "*Gestionando la Diversidad*". Programa de Formación Gerencia de Operaciones.

Caballo, V. (2010). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. España: Siglo Veintiuno de España Editores S.A.

De Diego, S; Sagredo, C. (1992). *Jugar con Ventaja*. Madrid: Alianza Editorial.

Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid: McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.U.

Martin, G. (2008). *Psicología del Deporte. Guía práctica del análisis conductual*. Madrid: Pearson Educación S. A.

Valdés Casal, H. M. (1998). *Personalidad y deporte*. Barcelona: INDE Publicaciones.

Watzlawick P, Beavin J y Jackson S (1981). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder. 2º edición.

Weinberg, R, y Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.