

Módulo 4. Lectura integradora

Comprender el papel que el líder ejerce en el recorrido hacia el alto rendimiento implica plasmar directrices conductuales concretas a partir de algunas ideas centrales que caracterizan la experiencia de influenciar personas.

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.

Consideramos que el alto rendimiento exige detalladas características para que el liderazgo resulte efectivo:

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

Las acciones principales del líder

Los conceptos anteriores determinan las bases de un potencial liderazgo. Constituyen fundamentos indispensables de los ejes centrales de las acciones de todo líder:

Figura 1: Ejes centrales del liderazgo



Fuente: elaboración propia.

La anticipación en el liderazgo

El que hacer mismo de quien conduce o dirige personas es anticipar. El liderazgo implica intentar predecir las próximas jugadas y escenarios, internos y externos. El líder debe tener visión: es necesario que vea lejos y antes. Debe ver más allá de lo operativo e incluso, más allá del equipo.

La anticipación situacional es una de las acciones principales que todo líder debe desarrollar. Su complemento necesario es el direccionamiento conductual.

El direccionamiento en el liderazgo

Es una habilidad que todo líder debe registrar y dominar en profundidad. Además, requiere respetar un orden fundamental al momento de abordar la conducta:

- Pensar → Gestión de las ideas.
- Sentir → Gestión de las emociones.
- Actuar → Gestión de los comportamientos.

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.

Es importante remarcar que no solo las acciones del líder causan un efecto decisivo en el equipo, sino también sus ideas y emociones. El líder de alto rendimiento debe desarrollar pensamientos claros y potentes, ya que los mismos generan impacto en todo el equipo. Es necesario que sepa cuáles son los pensamientos que pueden potenciar u obstruir el rendimiento del equipo.

La emoción del líder, de la misma manera que los pensamientos, genera fuertes efectos en el rendimiento del equipo y condicionan su rendimiento. 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: la profecía autocumplida, la euforia, disforia e ira.

Habilidades del líder

Desarrollar las destrezas o aptitudes que un líder de alto rendimiento debe tener consolidadas indefectiblemente repercute en el logro de una gestión eficaz y perdurable.



Habilidades Interpersonales del líder

Comenzamos por las habilidades interpersonales que son complejas y decisivas:

- **Comunicación:** es el medio de contacto y de gestión con su equipo. Es la principal herramienta del líder.
- **Imparcialidad:** el conductor intenta 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.
- **Gestión del disfrute:** proceso disfrutable para el líder y el equipo. Disfrutar es crecer y sentirse más capacitado.

Habilidades Interpersonales del líder

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 importancia:

- **La autoconversación positiva:** es aprender a dialogar consigo mismo. Es la pieza clave para tener larga vida en el alto rendimiento.
- **La regulación de la activación:** es la capacidad que debe poseer el líder para dirigir voluntariamente sus niveles de activación cognitiva para que sean prudentes y no deterioren la ejecución. También es de fundamental importancia para el desenvolvimiento en los momentos de estrés como lo pueden ser la competencia o la gestión de resultados negativos inesperados.
- **La flexibilidad atencional:** capacidad que el líder tiene de dirigir voluntariamente la orientación de su atención. La flexibilidad atencional permite despejarse y poder llevar una vida extra laboral acorde con lo esperado para su entorno.

El líder de alto rendimiento debe entrenar y desarrollar de manera continua las habilidades y características mencionadas. El alto rendimiento es exigente y se define al alto rendimiento, entre otras cosas, por la capacidad rápida de recuperación en situaciones adversas.

Métodos y dispositivos utilizados por el líder: observación y registro

Reiteramos una vez más: el alto rendimiento es exigente. Requiere un plan concreto de acciones por parte del líder orientado a la gestión del equipo: la observación y el registro



son métodos y dispositivos que facilitan la tarea de planificar la gestión de las personas. 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.

La visibilidad y distancia operativa

La visibilidad y distancia operativa: La distancia de contacto entre el conductor y los integrantes del equipo es un factor importante a tener en cuenta en la ejecución del liderazgo. Recomendamos que el líder no se encuentre encima ni lejos del equipo, recomendamos que se encuentre cerca del equipo y que, desde ese lugar, valore el momento para acercarse aún más o para tomar más distancia.

Las dimensiones del liderazgo de alto rendimiento

Un líder que se precie como tal debe gestionar en función y de acuerdo con el ordenamiento que establecen estas dimensiones. Las dimensiones no sólo orientan y enmarcan la influencia del líder, sino también dan sentido y encuadran su quehacer diario. Las dimensiones están ordenadas en función de su prioridad para la organización y determinan las prioridades del líder.

Las tres dimensiones del liderazgo de alto rendimiento son:

- Productividad.
- Clima grupal.
- Desarrollo individual.

Estas tres dimensiones ordenan al líder, le permiten definir sus acciones y le facilitan el diagnóstico de los conflictos que debe resolver permanentemente.

Antes de describir los componentes de la productividad, nos detenemos en un concepto clave: el alto rendimiento. Esta noción tiene sus características particulares y su filosofía, y la gente suele confundir a veces el alto rendimiento con grandes resultados. El alto rendimiento se desarrolla sobre la base de la superación, la mejora permanente, la competición con uno mismo, el 100 % del esfuerzo al servicio del cumplimiento de los objetivos, la alta tolerancia a la frustración, la habituación al estrés, la consistencia atencional y la atribución interna del rendimiento.

La *productividad* de un equipo hace referencia al nivel de rendimiento final que ofrece un equipo en función de los recursos de que dispone. Desde nuestro enfoque, la productividad incluye tanto el rendimiento como los resultados obtenidos por el equipo.



Tres conceptos centrales se desglosan para la gestión de la productividad del equipo: roles, objetivos y refuerzos.

- Roles: el líder gestiona la productividad a través de los roles de equipo. Los define exhaustivamente los roles, los comunica con claridad, verifica que cada miembro del grupo lo entienda, asigna importancia a cada uno de los papeles del equipo, apoya la asunción plena y continua del rol, y acompaña con objetivos de rendimiento que garanticen el nivel de destreza previsto.
- Establecimiento de objetivos: el establecimiento de metas principalmente orienta el esfuerzo y la atención de los miembros del equipo. Por lo tanto, un error común reside en plantear únicamente objetivos de resultado sin el acompañamiento de metas de rendimiento. El foco del líder debe ser el rendimiento individual y grupal para alcanzar los grandes resultados.
- Refuerzos: son acciones que el líder ejecuta con el fin de sostener o modificar determinadas conductas de algunos miembros del equipo en particular. Los principios de refuerzo son los premios y los castigos.
 - Tenemos en claro la importancia de qué reforzar, rendimiento y resultado; de qué manera, individual y grupal; y cómo hacerlo, en función de las preferencias del deportista. Se recomienda que la aplicación de esfuerzos sea continua cuando se está incorporando una nueva destreza, y que, con la consolidación de esa conducta, la recompensa se torne de manera más discontinua.

El clima grupal es una dimensión sumamente importante y que cada vez cobra más relevancia dentro de las diferentes organizaciones. Se la define como el ambiente social y físico que resulta de la influencia de factores internos y externos en la vida de un grupo. Nos enfocaremos en el clima grupal en torno a 3 ejes centrales:

- Normas internas de convivencia: una norma es un nivel de ejecución, un patrón de conducta o una creencia. El líder debe gestionar las normas internas del equipo para garantizar su estabilidad. Se recomienda seleccionar normas centrales, que orienten y que brinden equidad, coordinación y pertenencia al equipo.
- Cohesión social y de tarea: el término que mejor define la fuerza que define al equipo hacia su objetivo es la cohesión. Existen dos tipos de cohesión; de tarea (la interdependencia e interrelación entre los miembros del equipo en pos del cumplimiento del equipo) y la cohesión social (nivel de camaradería, simpatía entre los miembros).

- Comunicación Intergrupal: el líder de alto rendimiento también es el responsable de la calidad comunicacional del equipo. Los conflictos interpersonales no resueltos, tengan origen en la tarea o en las relaciones, afectan de manera directa al clima grupal. El líder debe resolver conflictos y mostrar al equipo los mecanismos necesarios para solucionar las diferencias.

En este sentido, como instrumentos específicos, plantearemos dos herramientas para resolver los conflictos interpersonales dentro del equipo, al servicio del líder de alto rendimiento:

- La crítica sándwich: técnica muy efectiva que permite que las personas acepten e incorporen la crítica. Consta de una afirmación positiva, instrucciones orientadas a futuro y un cumplido.
- La confrontación: busca la solución de un conflicto, con independencia de quién aporta la solución.

El líder cuenta con un horizonte concreto para generar la mejor calidad de experiencia intergrupal, apuntalando el disfrute individual y colectivo.

Es el momento de revisar y de gestionar a las personas que hacen al conjunto. Vamos por la tercera, y no menos importante, dimensión.

El desarrollo individual hace referencia a potenciar el estado motivacional de cada integrante del equipo. Cuando el líder gestiona adecuadamente esta dimensión, los colaboradores manifiestan elevados niveles de energía positiva y presentan niveles muy altos de adhesión al trabajo diario.

El líder es el primer responsable generar altos niveles de motivación en todos y cada uno de los miembros de su equipo.

Por lo tanto, ponemos a disposición del líder de alto rendimiento, las siguientes herramientas motivacionales:

Herramientas motivacionales

- Visión:
 - Plazo de la meta: mediano y largo plazo.
 - Motivación: interna.
 - Duración del impacto: prolongada.

- Arenga:
 - Plazo de la meta: corto plazo.
 - Motivación: externa.
 - Duración del impacto: breve.
- Adhesión:
 - Es la participación cuantitativa y cualitativa en la rutina diaria.

No se trata de una visión excluyente (de una u otra), sino de una visión inclusiva, (una y otra). El alto rendimiento requiere un incremento de energía, en episodios determinados, pero también niveles sostenidos de energía motivacional.

El liderazgo debe gestionar todo el tiempo rendimiento y disfrute: en cada integrante de su equipo y en el equipo en su conjunto; de esa manera, estará incrementando la probabilidad de conseguir los resultados deseados.

El alto rendimiento exige que los líderes no se destaquen por el dominio de una dimensión, sino que tengan un conocimiento integral del desarrollo de las tres dimensiones anteriormente mencionadas.

Las herramientas comunicacionales

El dominio de las herramientas comunicacionales es una tarea esencial para todo aquel que conduzca un grupo. Nos vamos a centrar únicamente en las dos principales herramientas de gestión del líder, una de tratamiento individual y otra de tratamiento colectivo: la entrevista personal y las reuniones grupales. Buscamos evitar trastornos de comunicación que se denominan “reunionitis” y “monologuitis”.

La entrevista personal

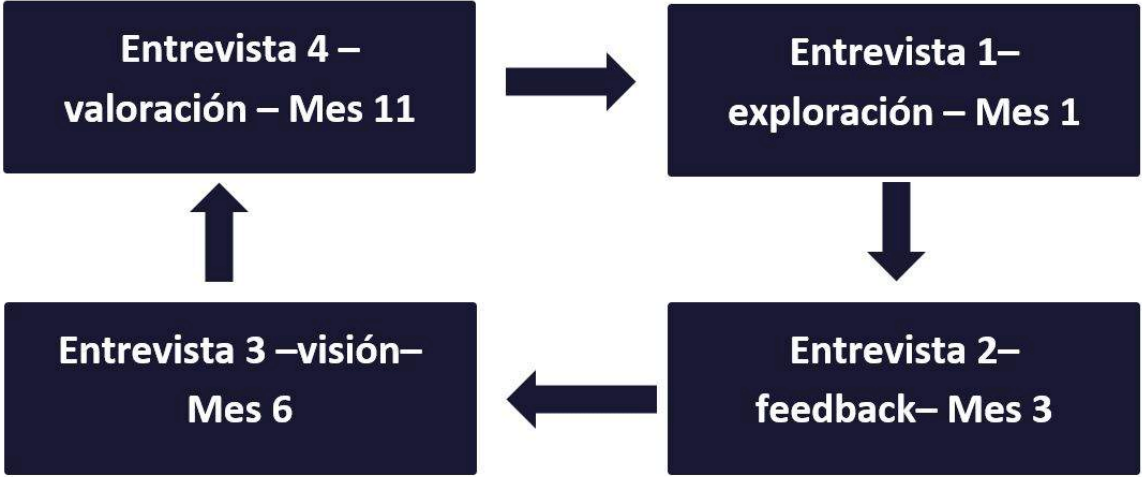
La entrevista personal emerge como una posibilidad concreta para que el líder acceda al núcleo de la personalidad de sus colaboradores

Es el espacio de encuentro y conversación entre dos personas. Pero ¿cuándo debemos realizar las entrevistas personales?

El calendario de entrevistas personales, que funciona como agenda y registro a la vez, es una medida básica que nos permite mostrar las acciones realizadas y medir la incidencia de esas entrevistas personales.

Basándonos en nuestra experiencia profesional, exponemos un calendario formal de entrevistas personales:

Figura 2: Entrevistas



Fuente: elaboración propia.

Realizamos las siguientes sugerencias para optimizar la implementación de la entrevista personal:

Figura 3: Entrevista personal



Fuente: elaboración propia.

Las reuniones grupales emergen no solo como una de las herramientas comunicacionales más valiosas con las que cuenta un líder, sino como un instrumento valioso para el direccionamiento de la productividad, de la cultura y del clima del equipo. La reunión es a lo grupal lo que la entrevista es a lo individual. Es la herramienta de gestión del equipo por excelencia.

Las reuniones grupales

Las reuniones pueden realizarse en función de dos dimensiones posibles, en función de la productividad del equipo y del clima grupal.

- En relación con la productividad:
 - Reunión formal de inicio de año.
 - Reunión semanal de revisión y anticipación.
 - Reunión mensual de balance y ajuste.
 - Reunión semestral de evaluaciones de resultados.
 - Reunión operativa diaria.
- En relación con el clima grupal:
 - Reunión formal de inicio de año.
 - Reunión informal extralaboral.
 - Reunión semestral de gestión de clima.
 - Reuniones eventuales de mejoramiento de clima.

Proponemos que las reuniones vinculadas con la productividad y el clima grupal tengan la siguiente división:

Tabla 1: Programa anual de reuniones

Programa anual de reuniones		
Breves (menos de 30 minutos)	Intermedias (entre 30 y 90 minutos)	Prolongadas (más de 90 minutos)
Reunión semanal de revisión y anticipación.	Reunión mensual de balance y ajuste.	Reunión formal de inicio de año.
Reunión operativa diaria.	Reunión semestral de evaluación de resultados.	Reunión informal extralaboral.
	Reunión semestral de gestión de clima.	
	Reunión eventual de mejoramiento de clima.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, compartimos algunas recomendaciones para realizar reuniones grupales efectivas:

Figura 4: Reuniones grupales



Fuente: Elaboración propia.

Los calendarios se complementan con las fases de la entrevista que deben ser de total conocimiento y manejo por parte del líder (preparación, inicio, desarrollo y conclusión) y tipos de entrevistas (en función de su contenido y su formato) para lograr clima grupal y adhesión.

De esta manera, concluimos con el tratamiento del rol del líder alto rendimiento. El objetivo de este módulo fue brindar una visión general acerca de las acciones principales, las habilidades a desarrollar, las dimensiones a gestionar y las herramientas comunicacionales a utilizar.

El recorrido es largo aún y los aportes, incalculables. Sin embargo, esperamos haber realizado nuestra contribución y, principalmente, haber generado deseos de indagar y explorar más información que nos acerque al liderazgo.

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.

Contreras, G. (28 de marzo de 2012). Clima grupal [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://goo.gl/e2EM9e>

De Diego, S. y 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.

Frescó, D. (2005). *Manu. El cielo con las manos*. Buenos Aires: Aguilar.

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

Rojas Rojas, E. (2013). *Marcelo Bielsa. Los 11 caminos al Gol*. Buenos Aires: Sudamericana.

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.