





Comprender las implicaciones que el liderazgo tiene sobre el desempeño de los colaboradores aproximándonos al tema desde los conceptos y enfoques del liderazgo para dilucidar cómo las herramientas de feedback y coaching pueden ser potenciadoras de resultados.

TABLA DE CONTENIDO



Introducción

- **01** Liderazgo y desempeño
- **02** Enfoque tradicional del liderazgo
- **03** Enfoque contemporáneo del liderazgo

Cierre

Referencias



INTRODUCCIÓN



El desempeño es el resultado de una interacción de factores, en su gestión interviene el ambiente organizacional en el que se desarrolla la función, los conocimientos y competencias del ejecutante, los recursos de los que dispone para poner en práctica sus habilidades, la motivación con la cual ejecute su labor, todo ello potenciado por la influencia del líder.



En el proceso de gestión del desempeño el supervisor inmediato ejerce una influencia que puede facilitar la puesta en práctica de las competencias del colaborador, creando un ambiente que facilite el logro de objetivos a través de una definición clara de metas, un seguimiento adecuado y una medición que exponga logros y aspectos a mejorar. Este ejercicio de influencia se conoce como liderazgo y va más allá del simple hecho de dar instrucciones y supervisar el cumplimiento de una tarea.

El **liderazgo** ha sido descrito y analizado casi de manera incansable por diversas disciplinas como la psicología y las ciencias sociales, esto debido a los efectos que puede tener a lo individual y colectivo en los ámbitos políticos, sociales, económicos y científicos, y es que al liderazgo se le deben agradecer significativos avances así como también grandes conflictos.

El liderazgo incluye un proceso de influencia y puede definirse como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas, siendo que esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización y se encuentra directamente vinculada con la función de controlar y dirigir individuos y equipos para que se desempeñen conforme a las normas y alcancen los resultados que se esperan, esto implica que el liderazgo está vinculado de forma directa con el performance.

Si la gestión del desempeño es un proceso continuo de fijación de objetivos, análisis de incluye competencias resultados que actitudinales y logros individuales y grupales obtenidos en un período determinado que ocurre en común entendimiento y acuerdo compartido entre el trabajador y el supervisor, basado en un acercamiento efectivo que posibilidades incremente las de lograr resultados exitosos, es claro que el ejercicio del liderazgo una acción que es directamente el desempeño de personas y organizaciones.





En la explicación de cómo funciona la gestión del desempeño podemos asimilarlo a una fórmula que se expresa con los siguientes elementos:

D= OBJ. + COMP. + MOT. + RECUR. X LIDER

D= Desempèño

OBJ= Obetivo claramente definidos y comprendidod

Comp= Competencias requeridas

Mot= Ganas alineadas a la tarea

Recur= Existencia de recursos para la accion

Lider= Potenciado por la accion de un liderazgo efectivo



En esta ecuación podemos apreciar que el efecto que **el líder** tiene sobre el desempeño individual multiplica los resultados, tenga valencia positiva o negativa, es por ello, entre otras cosas, que los teóricos se han dedicado a estudiar las características, estilos y formas de potenciar conductas influyentes y orientadas a las metas, tesis que confirman Ulrich y Smallwood (s.f.) cuando aseguran que "liderazgo va más allá de las competencias psicológicas de un individuo; se refiere también a la entrega de resultados".

En el estudio del **liderazgo** podemos encontrar dos grandes enfoques, por una parte el enfoque tradicional que cimenta el análisis en teorías del campo de la psicología y la sociología que más bien permitían caracterizar a la persona que ejercía el liderazgo describiendo sus conductas

			١
L	J,	٧.	4
_	_	-	9

Teoría VS. Aplicaciones	Conceptos básicos		
Teorías basadas en las características	Las que consideran las cualidades y características personales que diferencian a los lideres de quienes no lo son.		
	La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los lideres. Estudios destacan que la extroversión, responsabilidad, consistencia, apertura y flexibilidad son características típicas de un líder y mas recientemente se incluye la inteligencia emocional.		
Teorías basadas en el comportamiento	Las que postulan que son comportamientos específicos los que diferencian a los lideres. La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder define estructura su rol el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. La consideración se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto de las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos. La rejilla de con base en los pestillos de 'preocuparse por la gente ' y preocuparse por la tarea.		
Teorías basadas en la contingencia	Teoría del camino-meta de Robert House postula que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria o asegurarse de que estas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización, En esta teoría el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas.		

Fuente: Elaboración propia (s.f.)

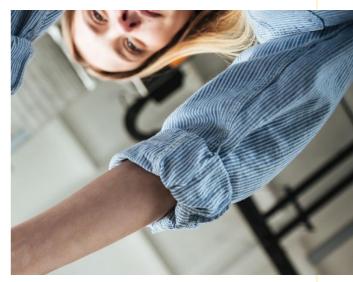
El enfoque **tradicional del liderazgo** supone que la persona embestida con la etiqueta de líder, sea formal o informalmente, tiene una serie de características particulares para comunicarse, persuadir, lograr que las personas se piensen y se comporten de manera determinada así como la capacidad de observar su entorno y actuar para modificar la realidad en función de sus principios, creencias o metas. Es por ello que ldalberto Chiavenato (1993) dice que el liderazgo "es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".



En los enfoques tradicionales dentro de los que se encuentran argumentos como los de Taylor, Fayol, Weber, Maslow o Herzberg, agregan la idea de que **el liderazgo** ocurre desde la perspectiva formal en el que la posición otorga automáticamente el liderazgo a quien la ocupa, la jerarquía en la organización confiere poderes para dirigir a los subordinados, el conocimiento que posee el líder le confiere posibilidades de control y el ejercicio de la autoridad.

Sin embargo, también han surgido otras corrientes que no sólo describen al líder, además explican los estilos o tipologías y **sus efectos** sobre los seguidores. En los enfoques contemporáneos el liderazgo se presenta con algunos elementos particulares tales como "establecer una visión, tener integridad, comunicar, ser audaz, hacer que las cosas sucedan". (Ulrich y Smallwood, s.f.).

En estos enfoques las características del líder son importantes en la medida que permiten el logro de resultados, estando o no vinculados a la posición jerárquica que este ocupe; si bien la influencia es clave, la forma como el líder crea la visión de futuro, la transmite, motiva a la acción, actúa para movilizar a otros y se apoya en elementos éticos, de modelaje y sentido de propósito.





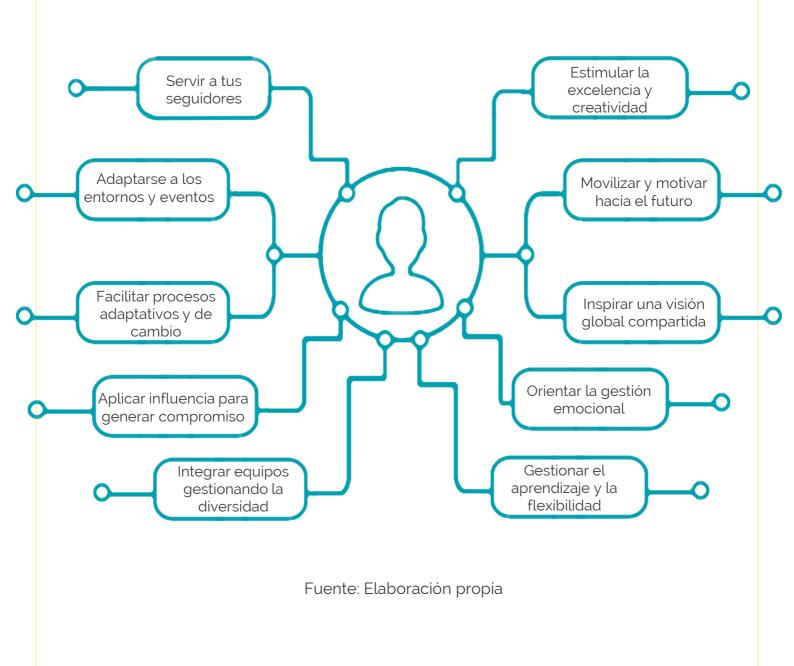
Enfoque contemporáneo del liderazgo

Tipología	Conceptos básicos
Liderazgo carismático	Tiene una visión que propone un futuro mejor que el status quo, es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos simples, esta dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr la visión, tiene sensibilidad a las necesidades de los seguidores, es perceptivo de las aptitudes de los demás y adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso en oportunidades contrarios a las normas.
Liderazgo transformacional	Los lideres transformacionales guían a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requisites del rol la tarea. Estos lideres inspiran a quienes los siguen para que transciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Hace intercambio de recompensas por esfuerzo, reconoce logros, observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas, intervienes solo si los estándares no se cumplen, mantiene actitud de dejar de hacer.
Liderazgo auténtico	Los lideres auténticos saben quienes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en valores y creencias, los consideran personas éticas, su principal cualidad es la confianza, además comparten información, estimulan la comunicación abiertas y siguen sus ideales, la gente tiene fe en los lideres auténticos tanto los medios que uso para alcanzar sus metas como el contenido moral de estas.

Fuente: Elaboración propia (s.f.)

Dentro los enfoques actuales Zamora y Poriet (2007) dicen que en el mundo digitalizado se requieren actitudes que **promuevan** la ejecución, por lo tanto, "el ejercicio del liderazgo, concebido como un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a esas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas" será la base para movilizar a los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas en ambientes innovadores y disruptivos.

Ante la globalización y la transformación digital se requiere un estilo de **liderazgo** que inspire el logro y sirva para que los trabajadores den lo mejor de sí en las actividades que realizan día a día. Dentro de las habilidades que se requieren en estos tiempos se pueden citar:



Ahora bien, el liderazgo orientado a lograr resultados según Kets de Vries y Florent-Treacy (citado por Zamora y Poriet et.al):





Diseñar la organización de manera que cuente con las estructuras adecuadas para orientar la conducta de los empleados.



Inculcar entre el personal una mentalidad global, es decir, infundir valores que actúen como una suerte de adhesivo entre las culturas nacionales representadas en la organización.



Movilizar y motivar a las personas a actualizar su visión específica del futuro.



Por lo tanto necesitan **herramientas** que permitan poner en práctica estas habilidades, es por ellos que tomaremos algunas de las más utilizadas para potencial el desempeño



Feedback



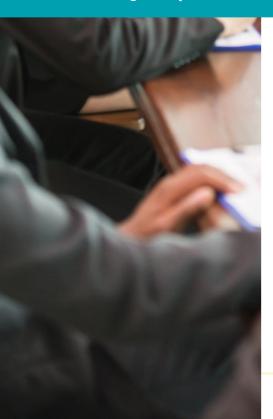
Es un **proceso** de intercambio de información con el objeto de mantener o cambiar acciones vinculadas al desempeño esperado (objetivos y competencias)

Función



- Identificar oportunidades de mejora
- O Evaluar y mejorar el desempeño
- Motivar e integrar al trabajador con su líder
- Generar interés sobre su desarrollo

¿Por qué brindar feedback?



- Motivación trascendente: interés por mejorar y motivar a los miembros de su equipo
- Motivación intrínseca: motivación por aprender, mejorar y crecer
- Motivación extrínseca: interés por cumplir objetivos y competencias



Aspectos a considerar



- El proceso se realizar entre el empleado y su líder
- Su objetivo es ayudar o mejorar el desempeño del colaborador
- La reunión debe ser preparada y estar acompañada de casos concretos
- Debe tener una duración entre 45 minutos y 1 hora, realizarse en un ambiente tranquilo, grato y libre de interrupciones
- Debe ser imparcial, objetiva y no influida por temas personales
- Debe ser **adaptada** a cada persona con situaciones específicamente vinculadas al colaborador a lo largo de todo el período

Inicio

Objetivo

Fortelaz

Mejoras

lerre

- 2 a 5 minutos.
- Generar rapport.
- Captar **positivamente** la atención sobre el proceso.

- 5 minutos como máximo.

- Describir por qué se realiza la sesión.
- Clarificar objetivos finalidades.

- 15 minutos aproximadamente.

- Mostar evidencias de los puntos positivos del desempeño.
- Las fortalezas deben estar alineadas con los objetivos y resultados del area para mostrar utilidad y vinculación del individuo con los resultados.

- 15 minutos aproximadamente.

- Mostar registros y resultados que denotan áreas a corregir o mejorar.
- Dar espacio a escuchar y justificar puntos negativos
- Buscar acuerdo sobre los aspectos a **mejorar** y como alcanzarlo.

- 5 a 10 minutos.

- Generar plan de acción con responsabilidades mutuas
- Ofrecer ayuda y apoyo.
- Establecer compromisos metas claras con enfoque SMART.
- **Agradecer** de forma genuina el proceso.



Es una técnica que se desarrolla y es una habilidad que se adquiere para orientar y apoyar a una persona o grupo en la toma de conciencia sobre una situación, su potencial, recursos y habilidades para lograr su desarrollo, mejora y objetivos de forma autónoma y positiva. En el coaching el COACH aplicará las siguientes prácticas:

- O Construir relaciones saludables y maduras
- Otorgar confianza y esperanza
- Al tener conciencia de realidad, riesgos y resultados
- On apropiación de tareas, planes y acciones
- Hacer metas claras, atractivas y desafiantes

El coaching permite mejorar la función del desempeño:

Desempeño= [(Conocimiento+Habilidad+Experiencia) x Actitud]^Relación





Es un práctica en la que una persona más experimentada y de mayor edad transmite su conocimiento sobre la forma en la que debe realizarse la tarea y cómo operar.

Ayuda al trabajador а crecer rápidamente dentro de la organización y a orientarlo a focalizar su esfuerzo en la dirección más adecuada, ahorrando tiempo y energía.

Un mentor ejerce influencia positiva sobre su mente y goza de su admiración y respeto.

Entendemos por mentoring el proceso por el cual una persona experimentada ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra, mediante la confianza y el compromiso a través de sesiones diseñadas dentro de un plan de acción estructurado.

En fin. tanto el **feedback**, como el coaching y el mentoring son prácticas que el líder, utilizando como vehículo la comunicación, puede desarrollar a sus colaboradores para que alcancen no solamente los resultados de la compañía sino una mejor versión de sí mismos.

CIERRE

En un entorno disruptivo y de transformación digital lograr los resultados que la **organización** requiere para ser competitiva y sostenible implica la suma de los esfuerzos de sus colaboradores, los cuales deben ser no sólo efectivos en su labor, sino adaptables a los cambios y flexibles para incorporar los conocimientos y habilidades que el entorno requiere, es por ello por lo que el liderazgo se ha vuelto no solo importante sino necesario en estos tiempos.

El liderazgo es en la actualidad una de las actividades de la función gerencial más importantes para apuntar el cumplimiento de los objetivos organizacionales pues permite orientar los aportes de los colaboradores en torno a un ambiente de alta exigencia en el cual la gente es la pieza clave en la competitividad gracias a la innovación y la aplicación de soluciones en entornos digitales pues son las mentes de colaboradores competentes los que pueden crear propuestas que con ayuda de la tecnología se puedan implementar.







Ulrich, Dave y Smallwood, Norm (s.f) *Nuestro recorrido de liderazgo*. The RBL White Paper Series.

Zamora, A., Poriet, Y. (2011 *El papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo del siglo XXI.* Recuperado de https://teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/papel-de-loslc3adderes-y-nuevas-tendencias-del.pptx

