

**PROPUESTA GERENCIAL QUE INFLUENCIE EL CRECIMIENTO SOSTENIDO
DE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN FERRETERÍA LOS FIERROS S.A.**

ZURELLY URFALLY GÓMEZ TORO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2012

**PROPUESTA GERENCIAL QUE INFLUENCIE EL CRECIMIENTO SOSTENIDO
DE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN FERRETERÍA LOS FIERROS S.A.**

ZURELLY URFALLY GÓMEZ TORO
C.C. 32.353.465

La presente monografía se presenta para optar por el título de
Especialista en alta gerencia

Asesora temática
FLOR ANGELA TORO SALAZAR

Asesora metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2012

Agradezco a todas las personas que compartieron conmigo este proceso, a mis asesoras quienes me acompañaron en la construcción de este trabajo, apoyando la adecuada organización de mis ideas, a los profesores quienes compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias, haciendo de mi aprendizaje algo muy enriquecedor, a los directivos de Ferretería los Fierros S.A. especialmente a Mario Alberto Álvarez quien me ha brindado su confianza y ha creído en mi.

Dedico este esfuerzo a mis padres y hermana quienes han compartido mis luchas, me han apoyado en los momentos difíciles y que se alegran sinceramente por esta nueva etapa de mi vida. A mi novio quien ha estado presente para animarme a seguir adelante y no desfallecer.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
GLOSARIO	9
INTRODUCCIÓN	11
1. DIAGNOSTICO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO UTILIZADO EN FERRETERÍA LOS FIERROS S.A.	13
2. ANÁLISIS DEL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL	30
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	34
2.2 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DESDE LA COMPETENCIA Y EL COMPROMISO	38
2.3 SELECCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO	42
2.4 SEGUIMIENTO AL NIVEL DE DESEMPEÑO; ELOGIOS, REPRIMENDAS O REORIENTACIÓN	45
2.5 HABILIDADES DE LÍDER SITUACIONAL	49
2.5.1 Capacidad de diagnostico	49
2.5.2 Flexibilidad	50
2.5.3 Capacidad de Consenso	50
2.5.4 Empoderamiento	50
3. ALIANZA PARA EL DESEMPEÑO	54
3.1 CREAR UN ENTORNO O CULTURA DE APRENDIZAJE	56
3.2 PRECISAR VISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA	56
3.3 LIDERAZGO DE SERVICIO	58
3.4 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (MODELO DE EVALUACIÓN)	61
3.4.1 Planeación	61
3.4.2 Ejecución	62

3.4.3 Evaluación y aprendizaje:	62
4. LA EXPERIENCIA DE LA APLICACIÓN DEL MODELO EN FERRETERÍA LOS FIERROS S.A.	65
4.1 PLANEACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADA	65
4.2 MODELO PROPUESTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y APRENDIZAJE	70
4.3 RECOMENDACIONES PARA LA COMPAÑÍA	74
CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXO Gráfica Ajuste del estilo de liderazgo al nivel de desarrollo	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional Ferretería los Fierros S.A.	17
Figura 2. Estructura de la Sucursal CDI	18

RESUMEN

Este trabajo de investigación se realizó con el fin de dar a conocer y aplicar una herramienta gerencial que permite a los líderes generar cambios en el ambiente laboral y en consecuencia lograr crecimiento sostenido en la productividad del personal. El liderazgo situacional es una metodología que invita al cambio de ideas y comportamiento con el propósito de lograr el desarrollo personal; también evidencia que no existe un único estilo de liderazgo que sea el mejor para estimular ese desarrollo, e indica que el líder es tan responsable de alcanzar los resultados esperados como sus colaboradores.

La propuesta de liderazgo situacional se aplicó en FERRETERÍA LOS FIERROS S.A. una compañía familiar con 25 años en el mercado, cuya actividad principal es ofrecer una gran variedad de productos de ferretería liviana, pesada y aluminio, así como brindar servicios de corte y doblaje de hierro y acero; dentro de su misión está enfocando sus esfuerzos en mejorar sus procesos internos, las competencias y bienestar de su personal, estar a la vanguardia de la tecnología, generar impacto social y abrir las puertas al cambio, por este motivo se considero apropiado implementar allí esta nueva metodología. Para lograrlo se analizó el modelo de liderazgo situacional, a través de las conceptualizaciones teóricas expresadas por algunos autores; y las habilidades gerenciales requeridas, de FERRETERIA LOS FIERROS S.A., se indagaron desde el estilo de liderazgo existente y las acciones que hasta el momento se han implementado con relación a los aspectos analizados en la presente monografía. Por último, se aplicaron las herramientas básicas del liderazgo situacional, para mostrar los cambios específicos que requiere la compañía.

ABSTRACT

This research was performed in order to publicize and implement a management tool that enables leaders to generate change in the work environment and, thus, achieve sustained growth in the personnel's productivity. Situational Leadership is a methodology that invites both to the exchange of ideas and behavior towards the possibility of allowing people to develop; it also states that there is no single leadership style that is best to encourage this development, and that the leader is so responsible for achieving the expected results as their collaborators.

The proposal of Situational Leadership was applied in FERRETERÍA LOS FIERROS S.A., a family company with 25 years in the market, whose main activity is to provide a variety of soft, heavy, and aluminum hardware products, as well as iron and steel cutting and folding services. This company focuses its efforts on its mission to improve their internal processes, and their staff skills and welfare, being at the forefront of technology, generating social impact, and opening the door to change; for this reason, it was considered appropriate to implement this new methodology. To achieve this, the Situational Leadership model was examined through theoretical conceptualizations, expressed by some authors; and, the management skills required at FERRETERIA LOS FIERROS S.A., were studied from the perspective of the existing leadership style and the actions that have been implemented so far, in regards to the issues discussed in this paper. Finally, the basic tools of Situational Leadership were applied to show the specific changes required by the company.

GLOSARIO

ALIANZA PARA EL DESEMPEÑO: Es una de las habilidades gerenciales que proporciona una guía para la creación de relaciones de liderazgo del tipo uno al lado del otro, permite mejorar el grado de confianza y comunicación entre el líder y su colaborador, la mejor manera de mejorar la satisfacción en el trabajo y la autoestima de las personas es ayudarlas a rendir más, lo cual requiere un buen sistema de administración del desempeño. Involucra la planeación del desempeño, el entrenamiento del desempeño y la evaluación de desempeño¹

ESTILOS DE LIDERAZGO: Son las diferentes formas en las que un líder situacional se debe comportar con su colaborador, teniendo en cuenta su nivel de desarrollo. Los estilos planteados por ésta metodología son una combinación de dos comportamientos del líder: el directivo y el colaborativo.

NIVEL DE DESARROLLO: Es el grado en que un empleado posee las capacidades, competencias, habilidades, interés y compromiso para lograr un objetivo o desarrollar una tarea. Se aplica no tanto a una persona, sino al nivel de competencia de una persona y al grado de compromiso con un objetivo o tarea específicos. El nivel de desarrollo varía de un objetivo a otro y de una tarea a otra.

LIDERAZGO SITUACIONAL: Es un modelo gerencial que se basa en dos creencias: las personas pueden y quieren desarrollarse y no existe un estilo de liderazgo que sea el mejor para estimular ese desarrollo. Por tanto, los gerentes deben adaptar sus estilos de de liderazgo a las diferentes situaciones².

¹ Blanchard, Ken. Liderazgo al más alto nivel: Leading at a higher level. Editorial Norma. 2007

² Blanchard, Ken. Ayudele a la gente a ganar en el trabajo

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. La productividad del recursos humano se presenta cuando las personas obtienen los resultados esperados, en el tiempo adecuado y con la optimización en el uso de los recursos.

INTRODUCCIÓN

La presente monografía trata sobre el liderazgo situacional y sus aportaciones para lograr que los miembros de una organización mejoren su productividad y por ende logren los resultados esperados, básicamente está enfocado en la idea de que las personas son un elemento fundamental para las organizaciones y su desarrollo contribuye a cumplir el gran objetivo que es el crecimiento económico y financiero sostenible. Se trata de abrir el pensamiento de los líderes hacia una gran aportación para las personas que trabajan día a día con ellos, para que les den valor, comprendan sus motivaciones y posibilidades, brindándoles un gran apoyo y generando un compromiso por cumplir unos objetivos y valores organizaciones que indiscutiblemente se reflejaran en los resultados de la compañía.

Para desarrollar el tema y evidenciar su gran impacto, primero se realizó un diagnóstico sobre el estado de FERRETERÍA LOS FIERROS S.A. en cuanto a liderazgo y a los elementos básicos requeridos para aplicar la metodología de liderazgo situacional. Seguidamente, se realizó un análisis exhaustivo de todos los conceptos involucrados con el liderazgo situacional, entre ellos la definición de objetivos y estándares de desempeño, el nivel de desarrollo de las personas, los estilos de liderazgo flexibles para cada nivel de desarrollo, la retroalimentación como un modo de aprendizaje y las habilidades de un líder situacional. Luego se trató de un tema de gran importancia y que quizás es el de mayor resultado y es la alianza para el desempeño, que consiste en generar el ambiente adecuado para procurar una alianza entre el líder y su colaborador, donde el primero se esfuerza y brinda todos los elementos necesarios para que su colaborador logre desarrollarse y obtenga o sobrepase las expectativas en sus resultados, el segundo debe garantizar que mantendrá el esfuerzo constante por desarrollarse y ejecutar todos los planes de mejoramiento requeridos; aquí también se trata el tema del liderazgo de servicio, una filosofía de profundo cambio

que implica que un líder brinde a los miembros de su equipo autentico interés, confianza, comprensión, escucha, y ser útil para ayudar a los demás a conseguir sus propósitos personales y profesionales. Y por último se aplican los aspectos de la planeación del desempeño en FERRETERIA LOS FIERROS S.A. y se plantea un modelo de evaluación de desempeño que podrá ser utilizado por la compañía ya que fue validado en un equipo (piloto) de la compañía que está conformado para cumplir sus objetivos de crecimiento en ventas y posicionamiento en el mercado.

1. DIAGNOSTICO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO UTILIZADO EN FERRETERÍA LOS FIERROS S.A.

Esta es una empresa familiar con 25 años en el mercado, nació de la necesidad de prestar un servicio oportuno en la venta y entrega de lámina de hierro para el proceso de corte y doblaje desarrollado por otra empresa denominada INDUMETI que se dedicaba a prestar este servicio.

Después de la gran acogida de sus clientes y con la visión de ofrecer mayor variedad de productos y servicios FERRETERIA LOS FIERROS S.A. adquirió en 1997 a INDUMETI en su totalidad; y años más tarde se fusionó con otras empresas: CORTEALUMINIO dedicada a la comercialización de aluminio y otros, como acrílicos, paneles y vidrio; RETALES Y DERIVADOS DEL ACERO, una empresa encaminada a comercializar chatarra o material de patio.

En el año 2003 con el afán de cumplir sus objetivos de expansión la empresa vio la necesidad de crear un punto de venta y nació la sucursal Carabobo, en el año 2004 se inició con la sucursal Caribe. Después de conocer los grandes beneficios para la compañía y sus clientes con la creación de nuevos puntos de venta, en el 2005 se creó una sucursal que abarcó todo el oriente antioqueño para crear más presencia a nivel regional; ésta se ubico en Rionegro donde la acogida fue mucho mayor. El 4 de abril de 2008 se creó la sucursal Bello, una sucursal con grandes proyecciones comerciales incluyendo para el 12 de agosto de 2009 un nuevo centro de servicios con maquinaria tecnológicamente más avanzada.

Desde el año 2004 la compañía viene desarrollando una estructura por procesos, su direccionamiento estratégico e indicadores de gestión y resultados, esto fue un gran proyecto con el cual la gerencia se sintió y aun se siente convencida de sus beneficios, sin embargo, el estilo de liderazgo ejercido por la gerencia es inestable por sus rápidos cambios en la estructura organizacional, también existen

dificultades para el despliegue y comunicación de los cambios en sus procesos, poco empoderamiento del personal porque la gerencia se involucra en los mínimos detalles operativos tomando decisiones en todo nivel; en consecuencia la motivación ha disminuido, aumenta la rotación de personal y se generan procesos de selección, entrenamiento y capacitación costosos.

FERRETERIA LOS FIERROS S.A. pertenece al grupo de organizaciones antioqueñas, relativamente con poco tiempo en el mercado, que tienen sus orígenes en una idea de negocio familiar, donde se arraigan tradiciones, prima el conocimiento de los productos o servicios a ofrecer y las habilidades empíricas de negociación, y que adicionalmente cuentan con gerentes, quienes como fundadores, tienen en sus manos la idea y la convicción de llevarlas a la realidad. En cierto momento la forma empírica de manejar el negocio les permite obtener ganancias y en el tiempo generar crecimiento, pero es indispensable que este crecimiento sea sostenido, y teniendo en cuenta que sus actividades se van volviendo un poco más complejas, se hace necesario buscar técnicas más apropiadas para hacer que ese crecimiento se convierta en una gran fortaleza, se debe profesionalizar la labor del gerente, así como la misión de la compañía dentro del mercado. El comienzo de esta gran labor debe surgir de la gerencia, quien en sus inicios formo su idea de negocio, y ahora, también debe dar cabida al cambio, llevando a la organización hacia el cumplimiento de una misión y una visión prometedora y dirigir al personal por este mismo camino.

Las organizaciones legalmente se convierten en personas jurídicas con una identidad, entes donde se generan procesos para producir resultados, que están en constante movimiento y evolución, y dependen de muchas personas quienes forman la cultura, imagen, procesos, resultados y finalmente conforman su esencia. Es muy importante y complejo llamar la atención de los gerentes frente esta realidad, sus empresas dejaron de depender exclusivamente de ellos, de sus acciones, estrategias e ideas, donde se integraron personas de múltiples

disciplinas, con aptitudes y actitudes, capaces de dar continuidad a su negocio y generar mucho valor con su trabajo. Aunque se requiere trabajo en equipo y motivación para generar resultados muy satisfactorios y efectivos, es indiscutible que la gerencia es quien debe dar el primer paso, ser visionario, liderar los procesos, las personas y los cambios hasta el punto de que estos trabajen por si solos y no dependan de él, deben separarse un poco del poder único y absoluto de sus decisiones, minimizar la necesidad de aprobar todas las acciones y estrategias antes de emprenderlas, dar valor a las personas y no temer al fracaso de sus ideas.

La compleja labor y el gran reto del gerente es convertirse en líder altamente efectivo y satisfechos, obtener los resultados esperados y sostener el crecimiento de la compañía.

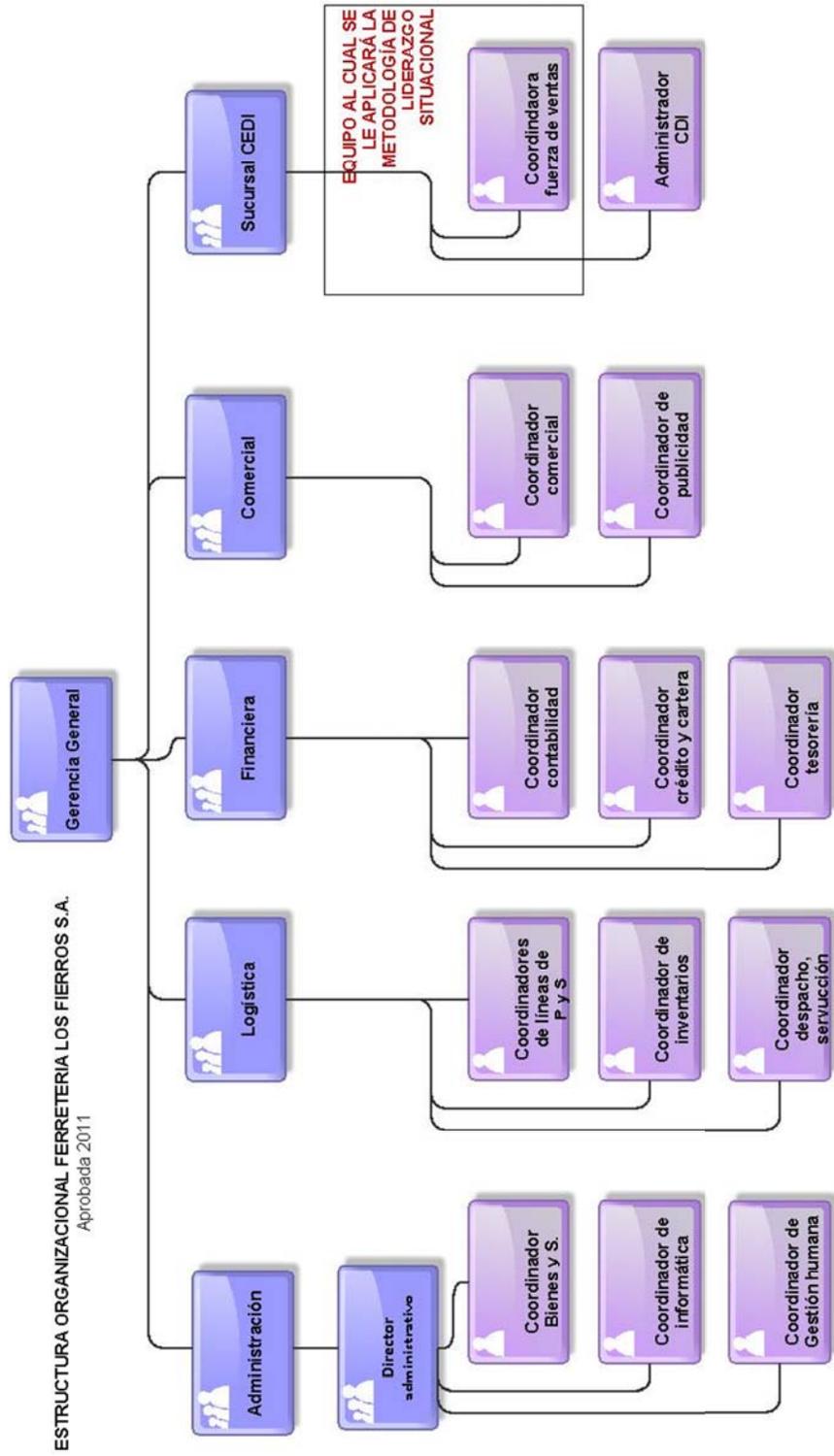
El medio nos brinda variedad de estudios y teorías administrativas sobre como los gerentes podrían enfocar la dirección de una organización, algunas de ellas brindan aportes muy interesantes frente al logro del crecimiento sostenido de la productividad.

La herramienta gerencial que se usara para dar solución a la problemática planteada será el liderazgo situacional, modelo creado originalmente por Ken Blanchard y Paul Hersey en 1968, y revisado posteriormente se denomino *liderazgo situacional II*, su conceptualización se basa en las suposiciones de que las personas pueden y quieren desarrollarse y no hay un estilo de liderazgo optimo para estimular tal desarrollo, éste debe adaptarse a la situación.

A continuación se muestra como tiene FERRETERIA LOS FIERROS S.A. definida su estructura organizacional, en ella se puede observar que la gerencia conserva el liderazgo directo de casi todos los procesos, excepto el administrativo, donde cuenta con un director, la estructura es horizontal, y está diseñada con el fin de

disminuir la burocracia y la cantidad de niveles jerárquicos que afectan la toma de decisiones; para aplicar la metodología de liderazgo situacional se toma una muestra por solicitud de la gerencia enfocando la atención en el equipo de la fuerza de ventas del CDI, en esta área se realizan las actividades relacionadas con la venta externa y telemarketing que atienden a los clientes de todas las zonas del área metropolitana y las regiones de Antioquia; la compañía en las demás sucursales cuenta con personal de ventas que sólo atiende a los clientes del sector donde están ubicadas, en el CDI también se realizan actividades relacionadas con la recepción de proveedores, almacenamiento, despacho y distribución de la mercancía para todos los clientes de Antioquia, en síntesis el CDI es un centro integral de atención al cliente.

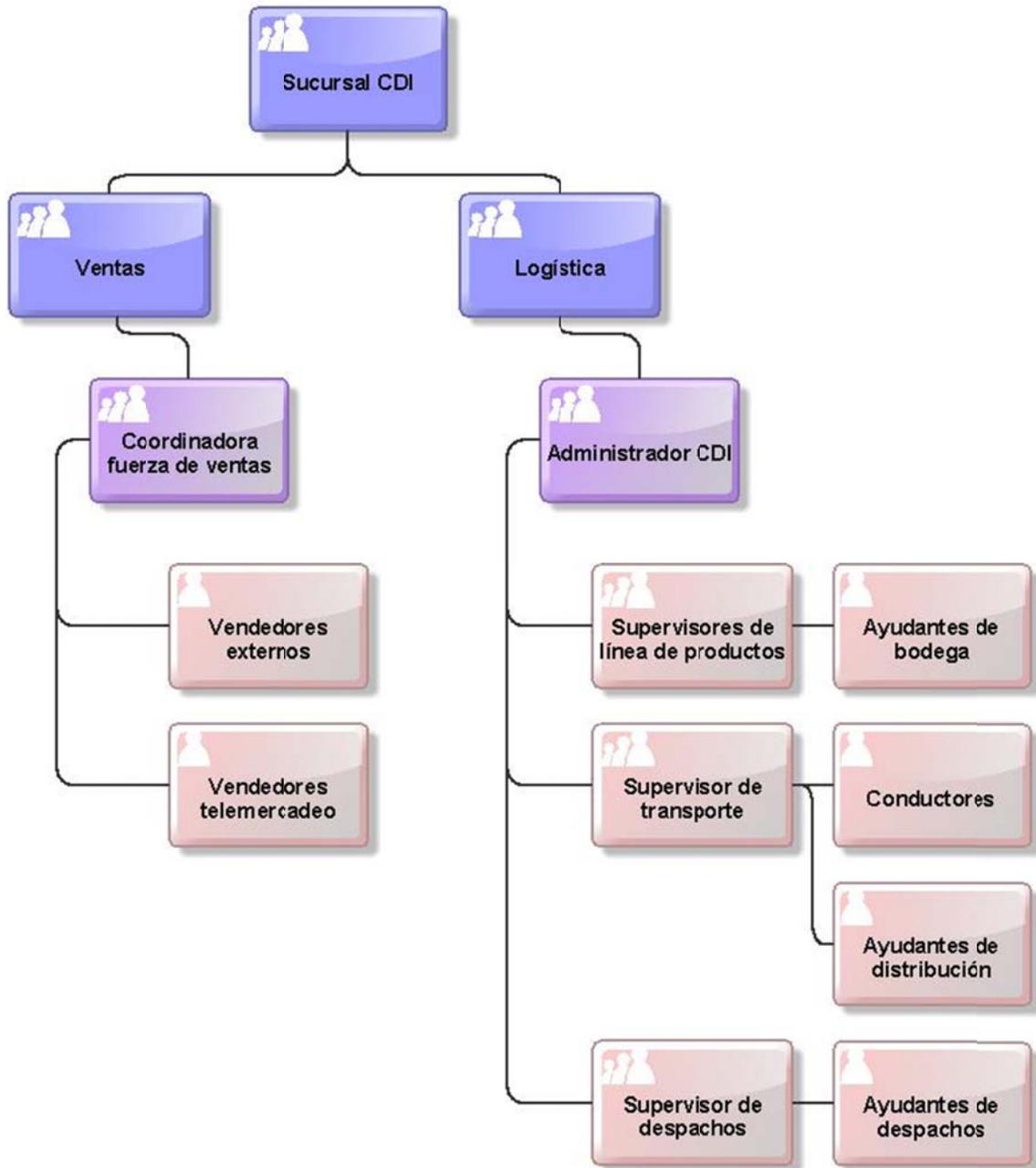
Figura 1. Estructura Organizacional Ferreteria los Fierros S.A.



A continuación se detalla la estructura de la sucursal CDI, con el fin de identificar claramente como se conforma el equipo de trabajo y quienes por estructura son los líderes:

Figura 2. Estructura de la Sucursal CDI

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FERRETERIA LOS FIERROS S.A.



Por estructura se puede identificar que los líderes principales dentro de la sucursal son la coordinadora de la fuerza de ventas, responsable de las actividades de identificación y contacto con clientes, cotización, cierre de negociaciones, facturación y por la recuperación de las ventas a crédito; y también tenemos al administrador del CDI responsable de las actividades de recepción a proveedores, almacenamiento, despacho y distribución de mercancía a clientes. Adicionalmente, aunque no es muy explícito en la estructura, el equipo recibe indirectamente apoyo de otros líderes dependiendo del tema a tratar dentro de sus funciones esenciales, por un lado los coordinadores de línea quienes deben cumplir metas relacionadas costos, oportunidad del abastecimiento y rotación de la mercancía que finalmente se logra después de que ésta es vendida a los clientes, otros líderes que se encargan de fortalecer el tema clientes, posicionamiento, penetración en el mercado y cobro de cartera.

Para diagnosticar como se encuentra FERRETERIA LOS FIERROS S.A. frente a los requisitos de liderazgo situacional, se realizaron varias entrevistas al personal tanto a líderes como al equipo de trabajo, la estructura de las preguntas se enfocó en las acciones que de ejercer un líder situacional para alcanzar los resultados esperados en su equipo. Siendo así, se determinó el estado frente a la definición de funciones esenciales, objetivos y estándares e desempeño, se evaluó cómo se determina el nivel de desarrollo de los colaboradores, el estilo de liderazgo utilizado por los líderes, y por último cómo se realiza el seguimiento al desempeño; a continuación se muestra una tabla de las principales conclusiones del diagnóstico:

Tabla 1. Equipo fuerza de ventas

Equipo fuerza de ventas	
Objetivos y estándares de desempeño	
Existen los objetivos	Alto
Cumplen con las características de ser específicos, motivacionales, alcanzables, relevantes, rastreables	Alto
Los objetivos son conocidos por todos	Alto
Los colaboradores conocen los valores definidos formalmente dentro de la compañía	Bajo
Se practican y se identifican ciertos valores importantes en el equipo de trabajo.	Alto
Determinar el nivel de desarrollo desde la competencia y el compromiso	
Los líderes presumen en general que los colaboradores pueden y quieren desarrollarse	Alto
Se han evaluado los siguientes aspectos para determinar el nivel de desarrollo del colaborador: Interés, motivación, habilidad, conocimientos, experiencia y seguridad	Bajo
Selección del estilo de liderazgo	
Están definidas estrategias puntuales de liderazgo y se aplican	Bajo
Se determinan las necesidades de apoyo o de direccionamiento a su personal de acuerdo con el nivel de desarrollo del personal	Bajo
Seguimiento al nivel de desempeño (elogio, reorientación y reprimenda)	
Se realiza formalmente la evaluación de desempeño de sus colaboradores	Bajo
Tiene una frecuencia definida	Bajo
Se retroalimenta al personal sobre su desempeño	Medio
Se hace seguimiento a los colaboradores, frente a los resultados para mejorar su desempeño	Medio
El líder incentiva o elogia al personal frente a sus logros	Medio
Se utiliza un estilo de reprimenda adecuada con sus colaboradores	Medio

Se analizará el diagnóstico para cada uno de los puntos requeridos en el modelo de liderazgo situacional, comenzado con el equipo de la fuerza de ventas:

Para la definición de los **objetivos y estándares de desempeño** no se ha involucrado el tema de la definición de funciones esenciales y el consenso sobre

dichas funciones, no se ha realizado un proceso formal y por escrito para determinarlas, pero son conocidas de forma implícita durante su entrenamiento. Siendo así se identificó que informalmente los vendedores tienen claras las siguientes responsabilidades o funciones esenciales:

- Cumplimiento de presupuesto de ventas por línea
- Cobros y recaudos efectivos y oportunos
- Seguimiento a clientes con visitas y llamadas
- Activar clientes y traer clientes nuevos.
- Atención adecuada a clientes

Se tienen bien definidos los objetivos para las funciones de cumplimiento del presupuesto de ventas, y la efectividad en los cobros y recaudos; haciendo consecuentemente un seguimiento adecuado y permanente frente a los resultados esperados. Este seguimiento lo hacen a través de un informe sistematizado, con el uso de un tablero informativo que actualiza diariamente la coordinadora de la fuerza de ventas, también se hace retroalimentación verbal, se realizan reuniones periódicas con los coordinadores de línea, la gerencia también esporádicamente hace seguimiento directo con los vendedores, pero más constantemente hace seguimiento a las ventas generales.

Dentro de los estándares de desempeño también es necesario determinar los valores que establecen la cultura organizacional, por tanto se diagnosticó este tema, evaluando cómo están definidos y cómo son conocidos por el personal. En este caso se encontró que las personas saben que existen unos valores organizacionales, se les socializó en algún momento pero no los recuerdan con precisión y tampoco conocen como fueron definidos. Sin embargo, dentro del equipo y sus interacciones existen valores que conservan una cultura adecuada para el cumplimiento de sus metas, dentro éstos los colaboradores reconocen y explican que su equipo se caracteriza por: el Compromiso, compañerismo,

sentido de pertenencia, amabilidad, respeto, responsabilidad, servicio, solidaridad, alegría y honestidad. Cuando los valores se viven y experimentan son más fáciles de recordar, esta es una herramienta clara para la compañía al momento de replantear los valores con los que se van a identificar. Es satisfactorio que todos hayan llegado a un consenso sobre la cultura en la cual se desenvuelven en el día a día, y que les facilita su trabajo enormemente.

La **evaluación del nivel de desarrollo** del personal, se realiza de forma práctica e intuitiva, identificando que los colaboradores que ingresaron recientemente a la compañía cuentan con un nivel de desarrollo en el cargo más bajo que los más experimentados, no se evalúa independientemente por cada objetivo. En este caso el líder presume que en general su equipo tiene el interés y la capacidad de desarrollarse, existen personas más comprometidas con su labor que otras, así como quienes tienen mayores habilidades y técnicas como vendedores que otros, pero el líder cuantifica de forma aproximada que el 23% de los colaboradores cuentan con la actitud y aptitud de vendedor, el 70% restante se puede desarrollar contando con el apoyo de la compañía al ejecutar capacitaciones que les puedan ayudar a desarrollar sus habilidades y técnicas de ventas.

Para el líder del equipo, hay colaboradores que han incrementado el nivel de ventas a pesar de los inconvenientes en el mercado y las decisiones de precios; se han logrado avances frente a la cantidad y calidad de los clientes depurando la base de datos para que tengan mejores herramientas de trabajo, pero falta hacer un mejor seguimiento y actuar enfáticamente frente a quienes no están cumpliendo el presupuesto según lo esperado.

El líder utiliza **estilos de liderazgo** similares para desarrollar a las personas, se hace seguimiento, control y acompañamiento diario, por ejemplo, verificando los clientes que no están comprando o los pedidos pendientes; se generan conversaciones durante el día, donde se consulta a los empleados sobre el estado

de los negocios con clientes para contribuir con su feliz término. En este caso no se toma en cuenta el nivel de desarrollo, se aplica un estilo de acuerdo con los resultados que se van obteniendo en el día a día, de la misma forma con todo el personal, posteriormente se determina en que aspecto se debe prestar mayor atención y dedicar mayores esfuerzos. De éste tipo de acompañamiento se han recibido respuestas positivas por parte de los colaboradores, ya que perciben un apoyo apropiado de su líder directo, pero también perciben que su líder no cuenta con la autonomía suficiente para tomar decisiones, sólo es un puente entre ellos, sus negocios y la compañía, porque las decisiones dependen de otras personas y esto finalmente retrasa su trabajo.

La relación entre el líder y el equipo de ventas revela seguridad y confianza como factor clave, entre ellos puede percibirse un ambiente de compañerismo y colaboración. Todo el equipo observa compromiso del líder, lo cual los motiva porque siempre les brinda opciones ágiles, les da ejemplo animándolos y brindando pautas para mejorar sus resultados. Tienen confianza en sus conocimientos y reciben dichos conocimientos para su aprendizaje; tiene un trato respetuoso y amable, no aborda las situaciones difíciles con un aspecto dominante y posesivo, tiene delicadeza para decir las cosas, cuando requiere hacer un llamado de atención lo hace de forma sutil y profesional.

Piensa en los problemas que tienen el personal más allá de los laborales, llega hasta el final para apoyar al vendedor a concretar un negocio.

Pero surge un aspecto clave que debe ser revaluado teniendo en cuenta la metodología planteada en éste trabajo y es que en ocasiones sus colaboradores consideran que hace comparaciones entre unos integrantes y otros, sin reconocer que tienen diferente nivel de experiencia.

El líder de la fuerza de ventas, explica que su estilo se basa en la organización, disponibilidad de la información y recursos cuando su equipo lo requiere, su idea es anticiparse a las situaciones y en apoyo constante para sus vendedores.

A continuación se sintetiza lo que el equipo de ventas, considera que debe ofrecer cualquier líder a sus colaboradores:

- Propuestas inteligentes, iniciativa, que refleje compromiso y un desempeño sobresaliente.
- Un buen ejemplo y elementos claros de aprendizaje en el trabajo, que les de la confianza para seguirlo.
- Trato carismático hacia un grupo de personas.
- Comprensión y escucha para las opiniones del equipo, sintetizando la información de tal forma que genere una idea de lo que todos quieren expresar.
- Dirección hacia el cumplimiento de una meta, y apoyo para obtener buen rendimiento.
- Constancia en el apoyo, tanto en los momentos buenos como en los difíciles.

En este caso no se está determinando si el líder de la fuerza de ventas, aplica o no estos aspectos con su personal, sólo son factores generales que los vendedores consideran que los líderes deberían ofrecer, todos estos requerimientos apuntan de una u otra forma a lo que propone la metodología de un líder situacional, por tanto es un buen indicio de que aplicando esta metodología apuntamos a lograr cambios en el equipo y por ende en la compañía, estos requisitos deben ser conocidos por el líder para que haya una integración de conceptos entre lo que el líder considera que debe entregar a sus colaboradores y lo que ellos piensan que le debe entregar su líder para mantener una relación basada en la confianza, franqueza y comprensión.

El **seguimiento del desempeño** día a día, sólo se realiza con base a los resultados en ventas y cobro de cartera, se genera una conversación donde el líder expresa la preocupación por los resultados y da indicaciones para el

mejoramiento de la situación; los elogios y la reorientación giran en torno a la expresión “bien hecho”, y se brindan recompensas como las comisiones, que son calculadas de acuerdo con los niveles de ventas y recaudo de cartera, este tipo de recompensa ya no tiene un ingrediente claro de motivación, según se evidencia en las entrevistas, en general el equipo de ventas no está satisfecho con la forma en que se liquidan, el monto, y la inoportunidad que en ocasiones genera tesorería al confirmar los cheques recaudados, mostrando que las recompensas monetarias no son la mejor opción para elevar el interés y compromiso del personal, y las recompensas intangibles no están siendo suficientes. Otro factor que afecta la motivación es la baja integración de algunos procesos para cumplir con uno de los objetivos generales de la compañía que es el crecimiento en ventas, por ejemplo, hay dificultades para recibir respuesta oportuna de cartera sobre la evaluación de un crédito, de los coordinadores de línea para entregar las cotizaciones sobre productos, y el proceso logístico también presenta síntomas de inoportunidad e imprecisión en sus entregas afectando el servicio al cliente, y haciendo más difícil al vendedor la labor de fidelizar a los clientes. Adicionalmente, esperan mucho más apoyo de los líderes que indirectamente se relacionan con ellos de acuerdo con el tema tratado, sienten la necesidad de que ellos están más conectados con su labor y sus necesidades.

Es importante también realizar un diagnóstico sobre la evaluación de desempeño que actualmente ejecuta la empresa, aquella evaluación definitiva del final de periodo, que también hace parte del seguimiento al desempeño. En el capítulo siguiente se realizará un análisis de mayor profundidad, donde se debe seleccionar y proponer una herramienta diferente para realizar la evaluación trimestral y anual al desempeño, una evaluación que cumpla con la condición de ser un momento de aprendizaje.

Se identificó que en la compañía no se ha definido una periodicidad para ejecutar la evaluación de desempeño, y durante la entrevista las personas expresan que no recuerdan la última vez que fue aplicada, sin embargo, cuando se ha ejecutado la

metodología es la siguiente, la coordinadora de la fuerza de ventas y el colaborador se reúnen para leer cada uno de los puntos del formato de evaluación, asignan una calificación en cada punto de acuerdo con un consenso entre las partes, pero cuando no acuerdan la calificación es el líder quien asigna la calificación y se registran unos compromisos de mejoramiento, a los que debería hacerse seguimiento. Según las políticas de la compañía la evaluación debe realizarse cuando se va a hacer un cambio de contrato, las personas van a ser promovidas de cargo y la evaluación anual, esta última no se ha ejecutado.

El modelo actual en FERRETERÍA LOS FIERROS S.A. para la evaluación de desempeño es el siguiente:

Las líneas resaltadas corresponden al factor clave evaluado, pero los que reciben la calificación son los puntos subsiguientes.

Calidad del trabajo efectuado

- Es oportuno en su trabajo
- El trabajo es bien presentado
- Su trabajo es acorde con los requerimientos o procesos.
- Planea y organiza su trabajo
- Productividad en su trabajo (rendimiento frente a la programación)

Conocimientos

- Asimila conceptos relacionados con el cargo
- Muestra adecuada disposición frente al entrenamiento
- Logró el aprendizaje y nivel de avance durante el periodo de prueba

Capacidad de análisis

- Analiza las causas de los problemas
- Evalúa los posibles impactos o efectos de un evento

- Analiza la magnitud de un problema
- Propone soluciones.
- Soluciona

Voluntad de trabajo

- Dispone de tiempo extra para las labores si se requiere
- Tiene buena actitud para la realización de las tareas

Capacidad para tomar decisiones

- Toma decisiones acertadas
- Comparte sus decisiones
- Es imparcial para la toma de decisiones
- Acepta sugerencias frente a las decisiones que toma.

Criterio

- Informa y/o se documenta para emitir un criterio o un juicio
- Defiende su criterio, con justificaciones lógicas y asertivamente.
- Tiene criterio

Adaptabilidad

- No se muestra reacio al cambio
- Acata fácilmente los nuevos métodos
- Está dispuesto a emprender nuevas tareas
- No se opone ni contradice los nuevos procesos de la empresa.
- Sigue los procedimientos en el desarrollo de sus funciones

Responsabilidad

- Responde por sus equipos y Herramientas
- Es responsable del orden y el aseo en su puesto de trabajo
- Cumple puntualmente con su horario y sus compromisos.

- Tiene claras sus tareas y responsabilidades y las cumple.
- Optimiza y aprovecha el tiempo y los recursos.

Lealtad

- Mantiene discreción con la información de la empresa
- No oculta información de interés
- Conoce y respeta el reglamento y objetivos de la empresa

Relaciones interpersonales

- Generalmente se muestra de buen genio
- Respeto a sus jefes, compañeros, clientes o visitantes
- No Tiene conflictos dentro de la empresa
- Posee buenos modales
- Es comprensivo
- Demuestra compañerismo y colaboración.

Presentación personal

- Se preocupa por su apariencia física y su salud
- Su vestuario es adecuado y limpio
- Utiliza un vocabulario adecuado

Para la calificación de cada ítem se utilizan los siguientes criterios:

S (Siempre) CS (Casi siempre) RM (Regular Mente) CN (Casi nunca) N (Nunca). Cada uno de esos criterios se le asigna un valor en la columna de calificación, dependiendo del criterio que elija, así: S (siempre= 5) CS (Casi siempre= 4) RM (Regular mente= 3) CN (Casi nunca= 2) N (Nunca= 1); al finalizar, en la columna de calificación sumar los resultados y dividir por el número total de ítems existentes en cada factor, en la columna nivel se anota así:

Resultado Sumatoria calificaciones / cantidad de ítem evaluados por factor	Calificación cuantitativa	Calificación cuantitativa
	Entre 1 y 2	Muy bajo
	Entre 2 y 3	Bajo
	Entre 3 y 4	Medio
	Entre 4 y 5	Alto
5	Muy alto	

Y al finalizar la evaluación se anotan los compromisos con su fecha probable de cumplimiento, los resultados son custodiados por el proceso de Gestión humana.

Como se puede observar la evaluación de desempeño tiene un formato único para aplicarla a todo el personal, no hay clasificación de competencias a evaluar por cada una de las categorías de cargos.

2. ANÁLISIS DEL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

El concepto de liderazgo surge con la necesidad de evolución de las masas, mediante la gestión de recursos, personas, información y procesos encaminados al logro de objetivos comunes; dentro de ésta consideración uno de los aspectos fundamentales a tratar por un líder es la identificación de necesidades y desarrollo de sus colaboradores, la razón es que las personas se convierten en un motor, sin ellas todo lo demás es inerte, nada camina sin un deseo de hacerlo, pero tampoco sin saber cómo hacerlo y mucho menos si no cuenta con herramientas y suministros para que el motor active su marcha, como son direccionamiento, cultura, valores y modos de actuar.

Para el autor de ésta monografía el liderazgo es ***una forma de cambiar el mundo teniendo en cuenta las necesidades propias de cada ser humano, logrando a través de nuestra conciencia un cambio significativo en el modo de actuar de las personas.***

Desde el punto de vista organizacional un líder es capaz de influir en otros y generar un desarrollo laboral, profesional y personal apropiado para que el colaborador se involucre totalmente con la evaluación, crecimiento y sostenibilidad de la compañía; es complejo realizar cambios culturales, porque esto significa refrescar el pensamiento tanto de los líderes como de sus colaboradores, cada cambio de pensamiento tiene un proceso que debe generarse en el tiempo, pero éste último dependerá del grado de compromiso que los integrantes del equipo tengan frente a la situación.

Múltiples teorías se han desarrollado frente al tema de liderazgo, todas con la intención de relacionar tres aspectos fundamentales: líder – objetivos – colaboradores; algunos se remiten a la teoría de la personalidad de los rasgos bajo el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son

inherentes a los líderes; la teoría X y Y basada en el comportamiento, la teoría del grid gerencial estudiada por Robert Blake y Jane Mouton, identificando 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas, la teoría de contingencia de Fiedler según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación; la teoría transformacional conceptualizando los líderes carismáticos o transformadores quienes a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones; y finalmente la teoría situacional que será desarrollada en éste trabajo como una forma de liderazgo flexible ante las situaciones y desarrollo de las personas.

Durante mucho tiempo se tipificaba al líder en un único tipo de comportamiento, algunos líderes eran democráticos con todos sus colaboradores, otros autocráticos. No se albergaba la posibilidad de que el líder pudiera integrar varios comportamientos aplicables individualmente a cada uno de sus colaboradores, reconociendo las diferencias de cada persona frente a sus necesidades de aprendizaje, motivaciones y dirección. Para reflexionar frente a esta situación hay una frase expresada en el libro: Líder ejecutivo al minuto "*No hay nada tan injusto como tratar por igual a los que son desiguales*"; identificar la individualidad de los integrantes de un equipo en las organizaciones, escuelas y hogares es apremiante porque cada ser humano necesita una guía diferente por el grado de desarrollo de sus capacidades, la forma cómo ve la vida, las motivaciones personales, entre otros aspectos que determinan las necesidades del ser humano. Para esto también se debe tomar en cuenta que el líder, el maestro, los docentes, los padres y todos aquellos que tienen a su cargo el desarrollo y crecimiento de una o varias personas, tengan una percepción positiva frente a las capacidades y proyección de sus colaboradores. Se ha convertido en un paradigma el hecho de pensar que en un grupo ya sea profesional o familiar todos los integrantes deben ser tratados

igual, lo importante es que todos tengan la misma oportunidad de lograr sus metas y de desarrollarse, así sea por caminos diferentes.

El liderazgo situacional demuestra una forma distinta de visualizar a nuestros líderes, teniendo como idea principal la de utilizar un estilo de liderazgo variable dependiendo del nivel de madurez profesional y psicológica de los colaboradores, el tipo de funciones, las tareas a realizar, la complejidad del problema a resolver, grado de dificultad de los objetivos a alcanzar, cultura empresarial, normas y políticas de la empresa, expectativas de la dirección y de los trabajadores, características personales y profesionales de jefes, compañeros y colaboradores, y diversos factores del entorno que influyen en la organización. Quizá lo más importante para aplicar el liderazgo situacional es la madurez del colaborador, la cual se define, como “la capacidad de formular metas altas, pero alcanzables; la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades; la experiencia, la formación y las competencias profesionales, de un individuo o de un equipo de trabajo, para realizar una determinada tarea o desempeñar una función “.

Cada ser humano tiene diversos pensamientos, valores, formación, evolución personal y profesional. El líder situacional está centrado tanto en el ser humano racional, como en los sentimientos y emociones que de una u otra forma afectan su desempeño laboral. Esto se relaciona con el desarrollo del ser humano, que vas más allá de lo laboral e involucra el aspecto psicológico y emocional de las personas. El líder situacional debe estar preocupado por lograr el desarrollo de los integrantes de su equipo, brindado a sus colaboradores lo que necesitan para salir adelante, no sólo piensa en las necesidades de la organización, se enfoca en ayudar a su personal a comprenderse, entender en qué situación se encuentran y lograr conocer el camino para llegar a lo deseado. El compromiso con los resultados no es de los colaboradores al 100% existe una gran responsabilidad del líder, cuyo principal objetivo es hacer que los miembros del equipo logren sus

metas y objetivos; también son responsables de los resultados y de la calificación de su personal.

El conocimiento que debe tener una persona para desempeñar su cargo de forma adecuada y con los mejores resultados es fundamental, pero esto no es suficiente, también se debe involucrar la esencia del comportamiento y los sentimientos, cada mañana al llegar al puesto de trabajo es indiscutible que nos enfrentamos a otra responsabilidad, retos y problemas, pero es complejo lograr que un ser humano separe sus sentimientos fuera del trabajo, es difícil alejarnos de nuestra otra realidad, la familia, los amigos, el hogar, los hijos, las necesidades y demás aspectos personales; somos seres integrales con razón y sentimiento, difícilmente podríamos dividir nuestra vida. Es común observar dentro de las compañías el alto valor que tienen las cifras, el reto de las ganancias, las tendencias de mejoramiento y todos los resultados relacionados, y son pocos los líderes que dentro de estas compañías alcanzan a visualizar y a ejecutar acciones que permitan reconocer las necesidades internas de sus empleados, fuera del mundo de las cifras y los resultados en sí, se evalúan las deficiencias en los resultados buscando las causas sólo en los procesos, en los problemas de comunicación, en las tecnologías, pero no evidencian la gran importancia de conocer la situación en la que se encuentra el colaborador para desarrollar una u otra actividad y sus sentimientos de frustración. Es indiscutible que una persona es más productiva cuando es más feliz, cuando viven en equilibrio, porque su vida está bajo control y los resultados en todos los aspectos son satisfactorios; pero cuando algo falla lo mínimo que un ser humano necesita es la comprensión de alguien, quien pueda mostrar por lo menos interés en su situación. El liderazgo situacional trata de que el líder pueda visualizar de otra forma a sus colaboradores.

Según Ken Blanchard el liderazgo situacional se basa en dos creencias:

- *“Las personas pueden y quieren desarrollarse”*

Todo ser humano siente la necesidad básica de bienestar, que le permita tener condiciones de vida adecuadas, pero siempre mantiene la visión de evolucionar, formularse nuevas metas, renovar sus sueños y elevar sus expectativas; algunas personas alcanzan la determinación suficiente para generar estos cambios pero para otros es importante tener una fuente externa de motivación que les permita alinear sus metas con las acciones, a un líder que genere la sinergia suficiente para lograrlo.

- *“No existe un estilo de liderazgo que sea el mejor para estimular ese desarrollo”*: Esta premisa nos muestra el nivel de flexibilidad e integralidad que un líder debe conseguir, para liderar un grupo de personas y por consiguiente a una organización. Es en estricto sentido racional el reconocer y aplicar un estilo de liderazgo para diferentes situaciones o personas, ya que el mundo cambia y con él, las personas, la información y la forma de ver las cosas.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

En cualquier ámbito de nuestra vida ya sea laboral, profesional o personal, en ocasiones no es fácil definir hacia donde nos dirigimos y que pretendemos alcanzar al llegar allá, ya que las circunstancias actuales y futuras nos pueden estar limitando y no nos permiten visualizar un estado deseado. Darnos cuenta que todo existe por alguna razón y que todo esfuerzo debe tener sentido permite dejar de lado el caos de ideas, recursos, personas y acciones.

En las organizaciones sucede lo mismo, es necesario que exista un pilar general y fundamental de direccionamiento, lo cual se expresa en la misión, visión y valores pero definidos no de una forma poética sino práctica, clara, simple y vivencial; a partir allí se despliegan los demás objetivos, estrategias, planes y actividades de la compañía.

Lo anterior define el camino general hacia donde se debe dirigir la empresa, pero se tiene que desdoblar y esto se hace a través de objetivos específicos por procesos o por cargos, éste último es el primer aspecto importante para aplicar la metodología de liderazgo situacional, porque un buen resultado debe ser planeado.

Las funciones esenciales y objetivos de los miembros de la organización en sus respectivos cargos se establecen por medio de un acuerdo entre los líderes y sus colaboradores, el primer paso es entregar al colaborador la descripción de funciones del cargo, para que sean revisadas de acuerdo con sus condiciones actuales. Luego se deberá generar una conversación de consenso entre el líder y el colaborador para hacer los ajustes necesarios a las funciones esenciales, en éste sentido, se puede llegar a determinar quien está sobrecargado de trabajo o si se deben redefinir algunos aspectos del cargo o si necesita algún entrenamiento adicional para desarrollar más competencias.

Posteriormente se determinan entre tres y cinco objetivos específicos por cada colaborador, estos son de corto plazo, se convierten en la prioridad y deben caracterizarse por ser SMART (específicos, motivacionales, alcanzables, relevantes, rastreables).

Específicos o concretos, los objetivos deben declarar con precisión en qué consiste la responsabilidad de la persona, ser claros frente a lo que se quiere lograr, y enfocarse en la temática. Ser específico significa que es observable y medible, y como generalmente se expresa “lo que no se mide no se controla”, tengo que conocer exactamente que requiero y hasta donde quiero llegar para poder saber cómo se mide su cumplimiento.

Motivacionales, cada persona espera que su esfuerzo pueda ser reconocido y que alcanzar las metas sea un motivo de superación. Que tan interesado y

motivado o que grado de compromiso tiene el colaborador para cumplir con la meta propuesta. Para analizar el grado de compromiso de las personas se deben identificar una serie de factores que pueden influenciar en este concepto, por ejemplo: la necesidad,

Alcanzables, esto se relaciona con que los objetivos y metas sean los más aproximado posible a la realidad, que sean razonables, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos, tiempo y conocimiento para ejecutarlo, además no es prudente evidenciar en el momento de realizar la evaluación de resultados, que no había ninguna posibilidad de alcanzarlo porque puede afectar la motivación del equipo. En este aspecto entran en juego las competencias y la experiencia.

Si un objetivo es demasiado fácil alcanzarlo, no motivará a nadie, y si es difícil la persona se desanimará porque tienen pocas posibilidades de alcanzarlo, debe ser algo desafiante e interesante.

Relevantes o Sensatos, cada cargo tiene muchas actividades que aunque ocupan tiempo no representan la esencia de sus acciones, no evidencian realmente la misión del cargo y los resultados que se quieren alcanzar. Se deben medir las actividades que realmente generan valor, en éste punto es conveniente retomar la teoría del 80/20, donde el 80% del rendimiento procede del 20% de su actividad. El objetivo es sensato cuando se dirige a una actividad que realmente repercuta en el rendimiento global de la compañía.

Rastreables, medibles o trazables, es definir estándares de desempeño, para evitar que las evaluaciones sean subjetivas, esto permite medir y valorar con frecuencia el rendimiento, a través de un sistema de registro que traza la evolución del mismo en cada caso y posibilita el determinar las desviaciones frente a los logros que se desean alcanzar. Cuando llegue el momento de ejecutar las actividades requeridas para cumplir con los objetivos, es importante medir y no esperar hasta el final del periodo, ya que los colaboradores necesitan saber en el

camino cómo se va a medir su rendimiento y que acciones se pueden aplicar para evitar desviaciones.

Una de las dificultades observadas al momento de establecer las metas, es que los líderes son quienes las definen en solitario, sin contar con información valiosa que pueden suministrar sus colaboradores, por esto se recomienda que al momento de diseñarlas realicen una conversación con los miembros del equipo y generen consenso frente a lo que se quiere lograr, garantizando en mayor medida alcanzar los resultados deseados, motivar el alto desempeño, dar sentido al trabajo y dar la oportunidad a las personas de mejorar.

Una vez las personas conocen los objetivos, el líder tiene como responsabilidad realizar un acompañamiento a sus colaboradores para alcanzar lo planeado, y así cuando se pase a la fase de valorar el rendimiento ellos puedan obtener excelentes resultados. Los objetivos no están para ser archivados y sacarlos sólo cuando llegue el momento de realizar la medición del desempeño, la labor esencial del líder no es medir y supervisar que todos estén cumpliendo, la verdadera misión es garantizar que todos con su trabajo lo logren y para esto debe ofrecer un acompañamiento coherente con las necesidades o nivel el desarrollo de cada colaborador, y mejorar la calidad y cantidad de conversaciones entre el líder y su gente.

Al identificar las actividades y funciones que verdaderamente agregan valor a los resultados, y posteriormente identificar los objetivos o metas requeridos, desde el punto de vista de la productividad también es fundamental, ya que gran cantidad de personas creen que al ejecutar muchas actividades y sentirse tan ocupados, son productivos, pero la productividad está enfocada en obtener los resultados esperados, pero muchas actividades que no agregan valor, no aportan a la construcción de los resultados, finalmente, sólo restan tiempo valioso para realizar lo que de verdad importa, generan desgaste físico y mental, y consecuentemente

provocan desmotivación, porque se hacen tantas cosas y al final se tienen las mismas tareas pendientes. Lo que nos aporta la idea de la planeación es que concentremos nuestra mente en lo relevante, lo que genera valor, lo que hace que cumplamos y hasta sobrepasemos las expectativas del cargo.

Para concretar el tema de la definición de objetivos se tomará en cuenta el tema de la creatividad, aspecto que comúnmente aparece en las evaluaciones de desempeño, pero que se califica de forma subjetiva. Para lograr que sea objetiva, se debe definir exactamente como es un buen desempeño en éste aspecto, por ejemplo si se dijera que cuando el empleado realice por lo menos una sugerencia semanal frente a la mejora de procesos internos y ésta sea efectiva.

2.2 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DESDE LA COMPETENCIA Y EL COMPROMISO

Después de definidos los objetivos es necesario definir el nivel de desarrollo que tiene cada colaborador para alcanzar las metas planeadas. La determinación del nivel de desarrollo hace parte de la planeación, lo hacen en conjunto el líder y el colaborador, por cada objetivo definido. Y en este punto se deben hacer varias preguntas:

¿Es nuevo e inexperto en esa tarea o es un veterano calificado?

¿Es capaz el seguidor de hacer su tarea?

¿Tiene la habilidad y los conocimientos?

¿Tiene experiencia?

¿Puede hacer la tarea?

¿Está entusiasmado y seguro con la realización de ésta tarea?

¿Tiene interés el seguidor en hacer la tarea?

¿Está motivado?

¿Quiere hacer la tarea?

Como se puede observar estos cuestionamientos están dirigidos hacia dos ingredientes fundamentales, que son los que determinan los resultados o los éxitos de una persona: *la competencia y el interés (compromiso)*.

La competencia está en función de los conocimientos y de la práctica, todo lo cual puede obtenerse por medio de la educación (instrucción), entrenamiento y experiencia. La competencia es algo susceptible de ser desarrollado, siempre y cuando uno cuente con la orientación y la ayuda adecuada.

El interés (compromiso) es una combinación entre la seguridad en sí mismo y la motivación, tiene que ver con la actitud del individuo.

Algunas personas están más desarrolladas en ciertos aspectos de su trabajo y menos en otros. Para algunas tareas podrán desenvolverse solos, sin supervisión y para otras tal vez necesiten mucho seguimiento y ayuda. El nivel de desarrollo siempre debe juzgarse teniendo presente un objetivo específico o una tarea en particular.

Cuando es necesario aumentar las competencias de los colaboradores en un objetivo particular, deben ser dirigidos y supervisados por sus líderes, pero si necesitan construir su compromiso, los líderes deben apoyarlos, estimularlos e interesarse en el proceso.

Dentro del liderazgo situacional Ken Blanchard propone cuatro combinaciones posibles de competencia e interés y a esto le llamamos niveles de desarrollo. A continuación se describen cada uno de los niveles de desarrollo, es muy importante aclarar que éste se asocia totalmente con la tarea que va a desarrollar ese individuo, por tanto su nivel de desarrollo varía de acuerdo con la tarea u objetivo:

El ***principiante entusiasta*** (D1: baja competencia, alto compromiso) está entusiasmado pero tiene pocos conocimientos o poca experiencia.

Las personas están entusiasmadas por la oportunidad que tienen para crecer tanto personal como profesionalmente, tienen el interés de obtener buenos resultados y cumplir las expectativas, comienzan con unos conocimientos teóricos y prácticos básicos, ya sea porque ingresan a una nueva compañía o han sido promovidos o recibieron un cambio de cargo, o se modificaron sus funciones esenciales. Así de motivados por la confianza que les han brindado para asumir nuevas responsabilidades y contribuir con un proyecto o empresa, pero con pocos conocimientos y poca experiencia el líder debe enfocarse en proporcionar el apoyo suficiente que ésta persona avance y adquiera la experiencia y habilidades adecuadas para el cargo.

El ***aprendiz desilusionado*** (D2: entre baja y alguna competencia, bajo compromiso) piensa que está siendo más difícil de lo que esperaba aprender la tarea y se desanima.

Llega un momento en que las personas comienzan a perder el entusiasmo durante su proceso de formación para el cargo, ya que hay dificultades inevitables relacionadas con la definición de los procesos, las relaciones interpersonales, las experiencias pasadas y otros factores externos que pueden llegar a debilitar la motivación de las personas; es aquí donde el líder situacional debe dar apoyo para superar dichas dificultades y contribuir con la obtención de los resultados esperados, para desarrollar la confianza en el equipo de trabajo. En este nivel de desarrollo el líder situacional debe prestar mayor atención al tema motivacional, que es uno de los aspectos más complejos del ser humano, lo que implica reconocer los factores motivacionales que permitan elevar el entusiasmo de éste personal y aplicarlo oportunamente.

El **empleado capaz pero cauteloso** (D3: entre moderada y alta competencia, compromiso variable) sabe cómo realizar la tarea pero le falta seguridad para hacerla por sí solo.

Estas personas ya han adquirido una experiencia entre media y alta, pero todavía tienen dificultades con el tema motivacional, les falta adquirir mayor confianza en sí mismos, en sus competencias y habilidades adquiridas, lo que pudo ser ocasionado por factores como el poco tiempo en el cargo, los procesos internos, las relaciones interpersonales o en el peor de los casos la ausencia de un líder que motive los logros alcanzados durante su proceso y que reoriente permanentemente sus esfuerzos.

El **triunfador autónomo** (D4: alta competencia, alto compromiso) es seguro de sí mismo, está motivado y tiene las habilidades necesarias para realizar la tarea sin mucha supervisión.

Esta es la fase más completa que se puede alcanzar en un objetivo o cargo determinado, se tiene la experiencia y la confianza para realizar las tareas sin mucha supervisión por parte del líder; es el momento del rendimiento superior, donde día a día se van generando retos mucho más significativos y también es el momento de que el líder tenga elementos claves para conformar equipos con de alto desempeño.

Para determinar el nivel de desarrollo del líder también debe hacer conjuntamente en consenso con el colaborador, así como la determinación del estilo de liderazgo que corresponde. Luego, se debe definir un plan de seguimiento (o rastreo) para la implantación del estilo acordado. A medida que la persona va madurando, este estilo es susceptible de cambiar.

2.3 SELECCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

“El líder debe darle a sus empleados lo que ellos no pueden darse a sí mismos”

Luego de determinar el nivel de desarrollo, se llega a un consenso con cada miembro del equipo sobre el estilo de liderazgo, es válido recordar que el estilo elegido puede y debería cambiar, en la medida en que se ayuda a los colaboradores a desenvolverse solos gradualmente, y a motivarse a sí mismos. Luego se determina el número, frecuencia y tipo de revisiones a ejecutar con el personal.

En esta fase el líder debe tener muy presente su habilidad de flexibilidad, escoger de acuerdo con el nivel de desarrollo, el estilo de liderazgo que debe aplicar

Es importante que el líder tenga una presunción positiva a favor de la gente, creer que las personas tienen potencialidades para convertirse en grandes profesionales. La presunción positiva sobre las personas puede expresarse a través de cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo, y no solo mediante la delegación o el apoyo.

Los cuatro estilos de liderazgo sugeridos están formados por diferentes combinaciones de las dos actitudes básicas que puede asumir el directivo: el comportamiento rector y el comportamiento seguidor (o de apoyo).

El comportamiento rector: estructurar, controlar y supervisar

El comportamiento seguidor: Elogiar, escuchar y dar facilidades

Esta es una de las responsabilidades más importantes del líder situacional, porque al determinar el nivel de desarrollo y aplicar el estilo de liderazgo más eficaz para cada uno, saber moverse durante el crecimiento y aun más en los retrocesos que

pueda presentar su colaborador (el miembro del equipo), el uso inadecuado puede generar principalmente deficiencias en la motivación o compromiso del miembro del equipo, lo que a su vez puede provocar bajas en el nivel de productividad. Normalmente todo comienza cuando se brinda un estilo de liderazgo directivo para aquellas personas que tienen un nivel de conocimiento y experiencia bajo en la labor u objetivo a cumplir, el estilo directivo lo que propone es hacer un seguimiento permanente a las labores de las personas, indicándoles cómo y cuándo hacer las actividades encomendadas, con el fin de ir llenándolos de conocimientos y de la experticia necesaria, esta situación se puede comparar al momento en que los padres enseñan a caminar a sus hijos, les dan las indicaciones para hacerlo y a su vez hacen seguimiento minucioso para corregir a tiempo las desviaciones.

Luego de esto se debe definir un plan de seguimiento o rastreo para la implantación del estilo acordado. A medida que el miembro va madurando el estilo es susceptible de cambiar.

Como se muestra en la gráfica principal del liderazgo situacional planteado por Ken Blanchard, (Ver anexo 1) hay cuatro estilos básicos de liderazgo, estos se enfocan en dos comportamientos, uno es el directivo que es el estilo que llena barriles vacíos y el otro es el colaborativo que es el estilo que explora barriles. El primero se refiere a enseñar y llenar de conocimientos a las personas para que puedan desarrollar una tarea específica y el segundo se refiere a la capacidad del líder de brindar un apoyo o colaboración para que una persona que ya cuenta con los conocimientos adecuados pueda organizarlos y aplicarlos con seguridad y efectividad en la tarea encomendada.

El directivo establece un estilo de supervisión más enfática dando las pautas de cómo hacer las actividades y las técnicas y conocimientos que deben ser aplicados, en este caso nos lleva de la mano para adquirir conocimientos.

El estilo de **dirección** (E1) (Comportamiento directivo alto y colaborativo bajo): En este caso el líder se enfoca en llenar de conocimientos al colaborador, mostrándole en detalle cómo debe ejecutar la labor o función, y fabricarle los planes de trabajo paso a paso. Le muestra una dirección específica y supervisa de cerca su desempeño, el líder establece la planeación de actividades priorizándolas para que se cumplan los objetivos deseados y dejarlo actuar en situaciones de bajo riesgo para que se vaya adquiriendo experiencia.

El estilo de **entrenamiento** (E2) (Comportamiento directivo alto y colaborativo alto): En este caso continua con la dirección, llenando al colaborador de conocimientos, pero permite más conversaciones de doble vía, yendo y viniendo entre sus consejos como líder y las preguntas y sugerencias como empleado, es aquí donde el colaborador comienza a explorar los conocimientos adquiridos para formular sus propias conclusiones. El líder debe brindar reconocimiento por el trabajo bien hecho para aumentar el compromiso o interés en la tarea, permitirle participar y tomar en cuenta sus aportes, pero en este caso el líder es quien toma las decisiones finales.

El estilo de **apoyo** (E3) (Comportamiento directivo bajo y colaborativo alto): Es aplicable a personas que tienen conocimientos y experiencia, pero les falta compromiso, interés y confianza en sí mismos, en este caso el líder debe respaldar los esfuerzos del colaborador, escuchar sus preocupaciones y sugerencias y estar presente para apoyar sus interacciones. En este estilo se anima y elogia, pero rara vez se tiene que dirigir esfuerzos, se es más colaborativo; la retroalimentación de doble vía es fundamental, el líder puede hacer preguntas que amplíen sus reflexiones y lo motiven a tomar riesgos.

El estilo de **delegación** (E4) (Comportamiento directivo bajo y colaborativo bajo): Es aplicable a personas que ya tienen suficiente conocimiento, experiencia, y confianza en sí mismos para ejecutar sus funciones esenciales, en este caso el líder brinda confianza y faculta al colaborador para que actúe de manera independiente, no deja de reconocer su buen desempeño y de brindarle los recursos requeridos para cumplir sus objetivos. Llega el momento de asignar metas mucho más retadoras para que siga mejorando su alto desempeño.

Es importante resaltar que se debe pasar por cada estilo de liderazgo durante el desarrollo de un individuo sin saltarse la secuencia, así como nos tenemos que saber regresar de un estilo a otro cuando sea necesario. Aquí vuelve a ser clave la comunicación complementada con la comprensión y la franqueza, que permite elogiar el progreso, es decir, el movimiento hacia adelante en los estilos de liderazgo $E1 \rightarrow E2 \rightarrow E3 \rightarrow E4$ o reorientar los esfuerzos, es decir, el movimiento hacia atrás en los estilos de liderazgo $E1 \leftarrow E2 \leftarrow E3 \leftarrow E4$.

2.4 SEGUIMIENTO AL NIVEL DE DESEMPEÑO; ELOGIOS, REPRIMENDAS O REORIENTACIÓN

El seguimiento al nivel de desempeño tiene que ver con la evaluación final y también con el acompañamiento, seguimiento y apoyo en el día a día del líder situacional. Este acompañamiento debe estar fundamentado en un aspecto muy importante, *la confianza*, el líder debe generarla para afianzar las relaciones con sus colaboradores, de forma tal, que pueda haber fluidez en las comunicaciones del día a día, mejor retroalimentación y finalmente el colaborador sienta que en el momento de realizar la evaluación de desempeño formal, se está generando un espacio de aprendizaje, no un juicio. Los miembros del equipo comienzan a ver a sus líderes como aliados para el desempeño, porque los ayudan a desarrollar sus competencias y a motivarse por lograr los objetivos de los cuales son responsables. Una consecuencia funesta de la desconfianza de los colaboradores

frente a sus líderes, es el deterioro del clima organizacional, cuestionando y criticando constantemente las decisiones, poca credibilidad sobre las recompensas por el trabajo bien hecho, poca participación para aportar ideas y sugerencias, y finalmente el colaborador puede llegar a un nivel de desmotivación que afecta fuertemente su productividad y por consiguiente perjudica tanto el tema humanístico como el económico.

Entonces, si durante el seguimiento al desempeño generamos confianza entre las partes, podremos generar una evaluación final, que será analizada en el capítulo 3, con las condiciones adecuadas para obtener retroalimentación para el aprendizaje.

El autor Ken Blanchard denomina al seguimiento del desempeño como el “coaching día a día”, ésta es la verdadera alianza para el desempeño, el líder debe asumir la responsabilidad sobre el rendimiento de su personal, brindando día a día el apoyo necesario para que las personas puedan alcanzar los objetivos esperados. No es conveniente esperar al finalizar el año para desempolvar los objetivos de ese periodo y realizar la evaluación, ya que en ese momento de verdad habrá inconformidad, porque las personas perciben críticas destructivas, justificaciones para el despido y finalmente la crucifixión de sus esfuerzos. Ahora, con éste seguimiento al desempeño o “coaching día a día” podemos regresarle el sentido, para que se convierta en un momento de aprendizaje que tuvo un proceso de acompañamiento y apoyo constante.

Durante el seguimiento al desempeño y en la evaluación final se debe generar una retroalimentación que puede ser realizada de tres formas, por medio de los elogios, las reprimendas y la reorientación.

Para abrir el tema de los **elogios** se resaltaré la siguiente frase “*No se elogia la perfección, se elogia el progreso*”. Los elogios permiten acentuar lo positivo y a su

vez fomentan la mejora del grado de desarrollo de los individuos, porque se sienten motivados a seguir mejorando y que sus esfuerzos son reconocidos constantemente.

Los elogios por los resultados positivos en el desempeño, nos abren las puertas para el tema de las recompensas, las cuales son reconocimientos tanto físicos como sentimentales en respuesta a un trabajo bien hecho o al buen progreso frente a los resultados, pero esto no puede ser una condición predominante, ya que corremos el riesgo que las personas sólo hagan bien su trabajo cuando las están observando y dependiendo de una recompensa. Lo ideal es que los individuos hagan lo correcto porque lo disfrutan, para lograrlo es tarea del líder descubrir qué motiva realmente a las personas, la motivación debe venir de su interior y no depender de terceros, reforzar su sentido de orgullo y logro, solicitándole a la persona que expliquen sus sentimientos cuando hacen las cosas bien hechas y alcanzan los objetivos esperados, y afirmarles lo orgullosos que deben sentirse de sí mismos. Nunca suponga que es lo que motiva a una persona, hay motivaciones de largo y de corto plazo, recuerde que básicamente las personas que son empleados no tienen los mismos objetivos que los empresarios, por tanto el líder debería focalizar sus metas y propósitos para que a través del cumplimiento de éstas también puedan cumplir sus metas personales.

La **reorientación** se presenta cuando el colaborador tiene inconvenientes de tipo “no puede hacerlo”, es decir, que no tiene las suficientes habilidades para ejecutar la tarea o lograr el objetivo. La idea con la reorientación según Ken Blanchard es: *“lograr lo más pronto posible, una oportunidad para el elogio”*. La reorientación es mucho más importante que la reprimenda, la primera permite reubicar al personal en el camino y evita resaltar los aspectos negativos sin que ellos puedan experimentar primero la oportunidad de corregir las desviaciones. Para que la reorientación sea adecuada, tiene que ser oportuna, es necesario explicar específicamente qué fue lo que no estuvo bien, así como señalar el impacto que

esa falla tiene sobre el desempeño del equipo, el líder debe asumir la responsabilidad al expresar la reprimenda al colaborador, reiterar la importancia de la tarea y por último recordarle a la persona que todavía se tiene confianza en ella y en su progreso.

La reorientación o redireccionamiento consisten en administrar la energía, poniendo énfasis en lo positivo, esto ayuda también a uno de los factores clave del liderazgo situacional que es la construcción de confianza, porque cuando existe al colaborador no le molestará que lo corrijan incluso eso lo llevará a un mejor desempeño. Cuanta más atención se preste a un comportamiento, más se repetirá, por eso es conveniente prestar más atención a lo que se hace bien. Para reorientar se puede dirigir la atención una vez más hacia lo que se pidió originalmente y se da otra oportunidad de hacerlo bien, o se dirige la atención hacia otra cosa que sabemos puede hacer bien.

Cuando un buen desempeño recibe una respuesta positiva, lo más natural es que la gente quiera continuar comportándose de esa manera. La intención del redireccionamiento es poder generar una respuesta positiva. Un buen desempeño no está ceñido a un rendimiento perfecto, porque quizás pase mucho tiempo antes de lograrlo, se deben elogiar los esfuerzos y el progreso. El redireccionamiento permite resaltar los aspectos positivos en la relación entre el colaborador y el líder, a pesar de presentarse situaciones a mejorar, esto también fortalece las relaciones y genera mayor confianza, tema importante porque no muchos piensan que la relación entre los equipos de trabajo y sus líderes se puede capitalizar, puede ser una gran ventaja competitiva, y como menciona Ken Blanchard “ Lo único que la competencia no le podrá robar es la relación con su gente, y la relación de ésta con sus clientes”.

Las **reprimendas** se presentan cuando el colaborador tiene inconvenientes de tipo “no pienso hacerlo”, es decir, que se tienen problemas de compromiso o interés en

la tarea o función, en este sentido difiere de la reorientación porque lo que busca no es progresos en las habilidades, lo que busca es la manera de solucionar los problemas de motivación o de actitud y de frenar la baja de rendimiento.

Es necesario que la reprimenda no se convierta en un aspecto negativo, ésta debe generarse con franqueza y comprensión de tal forma que no deteriore la relación de confianza que se ha ido desarrollado durante el proceso entre el colaborador y su líder, que sea motivadora, y sólo se aplica para aquellos que han tenido alto desempeño. Igual que la reorientación, la reprimenda debe cumplir con ciertos requisitos para que sea apropiada: ser oportuna, ser específica, el líder debe expresar sus sentimientos frente al desempeño, y por último debe existir una reafirmación del desempeño anterior que venía logrando la persona. Al finalizar la reprimenda, si se hizo adecuadamente, el colaborador debe quedar con la sensación de que realmente tienen aspectos a mejorar, y que su líder se lo hizo saber de la mejor forma y está dispuesto a contribuir con ese mejoramiento.

2.5 HABILIDADES DE LÍDER SITUACIONAL

Para ser eficientes mediante el uso del liderazgo situacional, los gerentes necesitan dominar tres habilidades básicas: diagnóstico, flexibilidad y alianza para el desempeño (Consenso).

2.5.1 Capacidad de diagnóstico. El líder situacional debe examinar el rendimiento, y el nivel de desarrollo de sus colaboradores, considerando los dos ingredientes explicados anteriormente, que son los resultados o los éxitos de una persona: *la competencia y el interés*.

La capacidad de diagnóstico tienen mucho que ver con planeación, el líder debe tener gran capacidad para determinar objetivos, organizar el trabajo y disponer de los recursos, permitiéndole cumplir con sus propios resultados. Diagnosticar es

visualizar un estado actual para llegar a un estado futuro deseable, es lo que marca el camino a seguir.

2.5.2 Flexibilidad. La flexibilidad es la capacidad del líder para acoplarse a las diferentes situaciones y estados de desarrollo de sus colaboradores, desde el punto de vista del liderazgo situacional le permite determinar y aplicar uno de los cuatro estilos de liderazgo apropiado de acuerdo con el nivel de desarrollo de su personal. Dada la diversidad de habilidades, actitudes, personalidad y cultura de los colaboradores, la flexibilidad como rasgo fundamental del líder le permite adaptar su comportamiento para obtener las respuestas más apropiadas.

En su libro “Liderazgo enseñanza y aprendizaje”, Berta Emilia Madrigal López expresa que muchos estudios, incluyendo los de Gene Landrum (1995) y Peter Drucker (1996), demuestran que cuantos más estilos desarrolle un líder será mejor su desempeño. Los líderes que emplean cuatro o más estilos (en especial el entrenador, afiliativo, autoritario y democrático) y logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas de éste, consiguiendo el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio.

2.5.3 Capacidad de Consenso. El consenso forma parte de la programación del rendimiento y prepara la fase de seguimiento y apoyo diarios. El consenso se genera desde la planeación del desempeño hasta su evaluación, permite mantener relaciones de confianza entre el equipo, tiene que ver también con la posibilidad de capitalizar las relaciones fidelizando a sus empleados y a sí mismo a las demás partes que se relacionen con la compañía, ya que así como sea el comportamiento corporativo, dado por el grupo de empleados, así también se reflejará hacia afuera de la organización.

2.5.4 Empoderamiento. Capacidad para facultar a las personas, demostrarles con la asignación de nuevos objetivos y más retadores, la asunción de mayores responsabilidades supone una mejor proyección profesional, crecimiento personal

y mayor satisfacción en su trabajo, y en doble vía también supone que la gerencia empodera a sus empleados al evidenciar mayor desarrollo de competencias y conocimientos para asumirlas adecuadamente. Para el gerente, quien a su vez es el dueño de la compañía, la delegación es uno de los factores que más se les dificulta, por un lado porque no identifican quien pueda dar continuidad plena a sus ideales y fuerza de trabajo, y por otro porque es complejo encontrar quien pueda tener un alto sentido de pertenencia frente a la compañía; consecuentemente la permanencia por lapsos muy prologados de los fundadores en el rol gerencial puede disminuir la capacidad de aprendizaje de la organización, aunque sería menor el impacto si la gerencia permanece con una mente abierta al cambio, con un continuo interés por capacitarse, mejorar sus competencias como líderes, permitiendo la entrada a nuevos pensamientos para pasar de lo pragmático a lo metodológico, integrar la visión innovadora de los actuales profesionales con las ideas conservadoras que han logrado obtener resultados muy satisfactorios. Sin embargo, también nos encontramos con gerencias que quizás reconocen la necesidad de pasar de la informalidad a la formalidad, a la normalización de sus procesos, al establecimiento de estrategias a las cuales se les pueda hacer seguimiento y de las cuales se pueda identificar claramente los resultados obtenidos. El Gerente aunque en ese momento identifica que debe organizar su gestión para lograr un crecimiento sostenido, también se encuentra en la paradoja de entrar en el nuevo mundo con el cuestionamiento de si obtendrá los mismos o mejores resultados, que con las acciones generadas en la experiencia de sus negocios. Se encuentran en la encrucijada de evolucionar y dar un paso hacia una nueva forma de direccionar la empresa pero con temores frente al proceso de cambio.

Aunque es interesante el tema de empoderar a las personas, esto puede ser algo traumático para una organización si no se toman las medidas apropiadas para implementarlo, para esto el Dr. Ken Blanchard hace algunas aportaciones, en su libro *“Empowerment, tres claves para lograr que el proceso de facultar a los*

empleados funcione en su empresa”. Facultar a las personas es permitirles explorar dentro de ellos sus conocimientos y habilidades para lograr un rendimiento deseado, pero el líder cuando brinde esta confianza debe garantizar que el colaborador mantenga el interés, la motivación y la seguridad para asumir sus nuevos retos y responsabilidades. Las claves para lograr que este empoderamiento funcione tanto para el empleado como para el líder, son:

La primera clave, es **compartir información con todos**, es sabido que la información nos da capacidad para ejecutar las labores encomendadas, esto se debe a que se ha convertido en uno de los recursos clave para cualquier organización y sus miembros. La información permite conocer el estado actual o preliminar, nos permite hacer seguimiento y finalmente determinar si estamos obteniendo los resultados esperados. Siendo un recurso ¿Quién debe suministrarla?, el líder es el principal responsable de poner a disposición de su equipo toda la información requerida para su trabajo, es una fase quizás difícil para un gerente ya que el manejo inapropiado de la información puede ser un riesgo, pero la no asunción de éste riesgo puede también provocar deficiencias en su compañía.

La segunda clave, **es crear autonomía por medio de fronteras**, es normal que las personas tengan mayor confianza al aplicar procesos que les son familiares, por eso se debe prestar mucha atención cuando se establecen nuevas formas de actuar, ya que cuando no realiza una adecuada implementación y consecuentemente el seguimiento, todo volverá como un resorte al estado anterior y en este caso a los antiguos modos de actuar. En este punto se quiere resaltar la importancia de establecer normas claras de actuación para las personas que han sido facultadas, en las organizaciones éstas se encuentran definidas en el direccionamiento estratégico (misión, visión), valores corporativos, objetivos y metas, documentación de los procesos internos, sistemas de información y estructura organizacional. Esto permite también enfocar el trabajo y llegar a un

acuerdo entre los líderes y su equipo, garantizando que todos están trabajando por un mismo objetivo.

La tercera clave, **es reemplazar la jerarquía con equipos auto-dirigidos**, la idea en éste punto es dejar de pensar en la jerarquía para la toma de decisiones, y dar más valor al trabajo de los equipo, siempre y cuando el líder se haya esmerado por entrenar a los miembros para que desarrollaran las destrezas para tomar decisiones y funcionar como equipo, también teniendo claro todas las directrices o fronteras de actuación y por supuesto la información suficiente.

Cuando se trata de facultar a un equipo se deben tener en cuentas unas reglas básicas: poner a los clientes primero y ante todo en las acciones, ver por los intereses financieros de la compañía, ser flexibles al tomar decisiones de calidad y mantener informadas a las personas indicadas.

Como se puede observar el proceso de empoderar no se hace en corto tiempo, tiene que haber un proceso de desarrollo tanto de los colaboradores como de los líderes, donde cada parte asuma las responsabilidades suficientes para alcanzar buenos resultados y no fracasar en el intento.

3. ALIANZA PARA EL DESEMPEÑO

Para comenzar este capítulo se retomará una frase muy propia en la definición de la alianza para el desempeño: *“No se limite a hacer, deténgase y reflexione”*, durante el recorrido sobre el tema de liderazgo situacional se ha visto como el líder puede llevar a sus colaboradores a ser ganadores, pero llega el momento de detenernos y pensar en los resultados del arduo trabajo, para esto es necesario tener una metodología apropiada para realizar una evaluación de desempeño que permita generar una alianza, un consenso y un nivel de confianza entre el líder y su equipo, de tal forma que se pueda generar un ambiente de mejora.

La tarea de los líderes consiste en llenar su propia evaluación de desempeño, para estudiarla con sus otros líderes, en cuanto a los miembros del equipo, cada uno de ellos elabora su propia evaluación de desempeño, posteriormente se reúnen individualmente con su líder y revisan la evaluación que cada uno hizo de si mismo. Si alguien no está de acuerdo se revisa desde la definición de funciones esenciales, objetivos e indicadores para determinar lo que ocurrió, pero esto no es usual si se había realizado una retroalimentación constante durante el periodo antes de la evaluación final. Es normal que no todos los miembros del equipo obtengan la mejor nota, pero entre el líder y el colaborador se debe determinar qué hay que hacer y que ayuda necesita para que esa persona en el periodo siguiente reciba una calificación más alta, tanto el líder como el colaborador deben ser conscientes de su responsabilidad frente a éste resultado.

Al final cuando se han hecho todos los esfuerzos posibles y el colaborador no logra ningún progreso en la obtención de buenos resultados, pero aplica los valores corporativos definidos, se deben tomar decisiones relacionadas con la reubicación del colaborador, en otro caso si no cumpliera los valores corporativos es preferible que la persona trabaje en otra compañía.

La evaluación de desempeño como metodología de medición respecto al nivel de productividad, por un lado permite al empleado conocer la medición entre los resultados obtenidos con su trabajo y los esperados, y por otro lado permite a la compañía y más puntualmente a la gerencia ver el impacto de sus estrategias en el crecimiento sostenido de la productividad. Antes de realizar cualquier evaluación o medición es necesario definir los logros que quieren ser alcanzados y todo comienza con el direccionamiento estratégico de la compañía (misión, visión, valores y políticas), sin embargo, es muy importante que estos elementos sean aterrizados a la práctica, evitando que sólo tengan sentido en la mente utópica o filosófica de algunas personas, esto con alguna suerte, porque en otros casos son frases que no tienen sentido para nadie. Luego, es necesario llevar a las personas a racionalizar el direccionamiento estratégico, identificando claramente como ellos pueden generar valor y apuntar con su trabajo al cumplimiento de los resultados esperados; esto se logra, primero integrando al personal con el trabajo, haciéndolos participes en todo el proceso, permitiéndoles que aporten sus ideas, su punto de vista y desarrollen su creatividad, resulta interesante direccionar a las personas para que razonen sobre las necesidades de la compañía, llevándolos a plantear ideas innovadoras y de gran valor para la organización. Continuando con el proceso viene la definición de acciones y estrategias claras que llevan a la compañía a generar cambios importantes, y las personas los asumen de mejor manera porque surgieron de sus propios pensamientos, motivaciones y esfuerzos por lograr el crecimiento de la organización y de ellos mismos como profesionales. La medición es un factor fundamental, determinando que los resultados obtenidos de todas nuestras acciones versus lo planeado tenga un margen de variación mínimo, la medición debe ser objetiva y clara para todos, permitiendo el mejoramiento continuo; y así de la medición surgirán cambios en la planeación y en la ejecución dando resultados mejorados cada vez que demos la vuelta al ciclo, finalmente el cambio se vuelve constante pero siempre debe ser con mejores resultados. Para afianzar esto resaltamos lo expresado por Rodolfo González en su libro "Creando valor con la gente": "Una vez que sabemos qué da valor para la

empresa, cómo se medirá ese valor; cuánto pagaremos por ese valor y qué conocimientos y habilidad se requieren, podemos empezar a trabajar en las personas que protagonizarán esa historia de valor”.

En sentido estricto llego la hora de verificar si se logro la mejor nota, después de un esfuerzo bilateral entre el evaluador y el evaluado. Para esto es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

3.1 CREAR UN ENTORNO O CULTURA DE APRENDIZAJE

Para generar un cambio significativo en algo tan importante como el sistema de evaluación de desempeño de una organización, se debe poner el énfasis en la cultura, ésta se refiere a las suposiciones, creencias, valores, costumbres y comportamientos de los empleados.

Para lograr cambios en la cultura primero es necesario eliminar la centralización del conocimiento en algunas personas y a su vez contribuir con la asignación del poder. Crear campos de aprendizaje, donde el aprendizaje fuera valorado y compartido, y la información pudiera moverse fácilmente. Las personas no aprenden porque tienen temor al fracaso o los errores y prefieren ocultarlos, entonces una idea clave que permitirá llevarlos en el cambio de cultura a éste nivel es “cuando las cosas salen mal, no llamarlas errores, sino momentos de aprendizaje.”

Esto les permite incorporar nuevo conocimiento a su trabajo, y es la manera como se mejora continuamente.

3.2 PRECISAR VISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA

Tener claridad respecto a la visión y valores es tan importante como tener una cultura de aprendizaje. Definir claramente cuál es el negocio de la compañía, la

esencia de la realidad sobre lo que la empresa ofrece, ¿por qué nuestros productos son importantes? ¿Por qué nuestro trabajo es importante? ¿Qué influencia tiene esto en el mundo?

En el caso de FERRETERIA LOS FIERROS S.A. ya tienen definidas las directrices estratégicas, son ampliamente comunicadas a sus colaboradores, sin embargo, requieren en el día a día retomar dichas directrices enmarcando el trabajo, las funciones esenciales, los objetivos y demás proyectos. Para aplicar la metodología de liderazgo situacional en dicha compañía y evidenciar como esto puede ser desplegado fácilmente en los elementos anteriormente citados, se muestran a continuación la misión y visión de la compañía:

MISIÓN

Somos el mejor aliado de nuestros clientes en la satisfacción de sus necesidades, proveemos una amplia gama de productos y servicios para el sector: Constructor, comercial, industrial y agropecuario; con calidad, precio, amabilidad y efectividad. Generamos valor y confianza a nuestros clientes, empleados, proveedores, accionistas y a la comunidad en general.

VISIÓN

En el año 2015 seremos una empresa con presencia y posicionamiento en todo el territorio antioqueño, garantizando la comodidad de nuestros clientes y el reconocimiento de ser la mejor opción de distribución para nuestros proveedores; utilizando eficientemente los recursos y avances tecnológicos con un grupo humano altamente competente, y así contribuir a que Antioquia sea la mejor esquina de América

Los valores deben ser simples pero fuertes, y deben ser comunicados claramente como el único comportamiento aceptable. Se observa que en muchas compañías nunca se menciona entre los valores el bienestar financiero, de modo que los empleados saben que los valores no son tomados en serio. ¿Por qué? Porque cuando las finanzas no están bien, mucha energía se enfoca en esa dirección. A continuación se muestran los valores corporativos establecidos en FERRETERIA LOS FIERROS S.A.:

VALORES CORPORATIVOS

Respeto: Por nuestra gente, la competencia, el medio ambiente y la comunidad

Servicio: Con amabilidad, efectividad y atención oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Trabajo en equipo: Para lograr un alto desempeño organizacional y garantizar mejores resultados

Honestidad: En nuestro comportamiento empresarial y personal

Compromiso: Cumpliendo integralmente nuestra misión y entregando siempre lo mejor.

Responsabilidad social: Contribuyendo con el desarrollo social de nuestro entorno.

3.3 LIDERAZGO DE SERVICIO

La frase “liderazgo de servicio” fue acuñada por Robert K. Greenleaf en *El servidor como líder (Servant Leadership)*, un ensayo que publicó por primera vez en 1970, en el cual expresa que “se comienza con el deseo natural de servir, luego la elección consciente nos lleva a aspirar a liderar. La diferencia es que el líder servidor se preocupa primero porque las necesidades primarias de otras personas han sido atendidas”. El liderazgo de servicio fomenta y promueve la colaboración, la confianza, la habilidad de escuchar y el uso ético del poder.

El liderazgo de servicio es tan antiguo como la filosofía de Jesús, una evidencia de esto es la cita bíblica (Marcos 10:42-45): “Más Jesús llamándolos a todos así les dijo: Bien sabéis que los que tienen la autoridad de mandar a las naciones, las tratan con imperio: y que sus príncipes ejercen sobre ellas un poder absoluto. No debe ser lo mismo entre vosotros, sino que quien quisiere hacerse mayor, ha de ser vuestro criado: Y quien quisiere ser entre vosotros el primero, debe hacerse siervo de todos. Porque aún el hijo del hombre no vino a que le sirviesen, si no a servir, y a dar su vida por la redención de muchos.”

El liderazgo de servicio va más allá de un comportamiento, se convierte en una forma de ser, al interiorizarlo las personas construyen un sentimiento altruista para ayudar a otros, obtendrán un reconocimiento que también va más allá del poder otorgado por una jerarquía o ganado con la fuerza, quien lo logra esta espiritualmente preparado para guiar a las personas. Puede sonar un poco filosófico pero los tiempos están avanzado y todo a lo que damos valor es a lo que se puede capitalizar en las compañías, pero cada día se hacen más relevantes los aspectos intangibles del ser humano, que finalmente se convierten en su motor básico; cada individuo siente la necesidad de sobrevivir, de progresar, de ser amado y de ser feliz, ¿por qué las organizaciones lo olvidan? siendo realistas cuando una organización puedan contar con líderes capaces de servir, podrán mover a las personas más allá de sus posibilidades porque se entregarán en cuerpo y alma a cumplir sus objetivos y los de la organización.

La aplicación del liderazgo de servicio no tiene unos pasos a seguir, no es algo que se lograr de la noche a la mañana, es una forma de ser, sólo se pueden ejercitar algunas habilidades interpersonales como son la empatía, el consenso, la escucha, la comprensión y persuasión en lugar de la coacción. Esto lo hace mucho más complicado, porque implica un desarrollo espiritual y emocional adecuado; pero lo más importante es considerar que no hay límites para “SER”, lo que se necesita es querer.

Dentro del liderazgo de servicio James A. Autry plantea cinco maneras de ser y estar que nos llevan hacia una actitud inquebrantable de servicio y por ende hacia la expresión más elocuente de espiritualidad en el trabajo, ser auténtico (ser), ser vulnerable (honestidad), ser aceptador, estar presente (escuchar), ser útil (servir).

Ser **auténtico** significa ser quien usted es, ser la misma persona en cualquier circunstancia, sustentar los mismos valores cualquiera que sea el papel que desempeñe. Ser auténtico también habla de honestidad e implica conocernos a nosotros mismos para luego ser uno mismo. La autenticidad gira alrededor de nuestro ser y esto se involucra con nuestros pensamientos, valores, creencias, sentimientos, propósitos, fortalezas y debilidades, todo enmarcado y aplicado en nuestras acciones tiene que ser transparente.

Ser **vulnerable**, significa ser honesto con nuestros propios sentimientos en el contexto del trabajo, ser franco sobre nuestras dudas, temores y preocupaciones respecto a una idea, a la actuación de un empleado o a nuestra propia actuación y ser capaz de admitir los errores de una forma abierta, en especial ante nuestros empleados. Ser vulnerable exige mucho valor porque significa dejar de aferrarse a las viejas ideas de control.

Ser **aceptador**, no significa taparnos los ojos frente a las ideas y acciones de los demás, ni a las situaciones para lograr aceptación, consiste en escuchar, comprender y valorar lo que otros tienen para ofrecernos, luego considerarlo con sentido crítico y objetivo para alcanzar resultados favorables en algún proyecto, empresa o solución, pero con la contribución de todo el equipo. Significa también que aceptemos y defendamos el desacuerdo como parte del proceso de trabajo.

Estar **presente**, no es sólo estar en un lugar indicado, es estar disponible con todo su ser, en todo momento, disponible para usted mismo y disponible para los

demás cuando responde a los problemas, dificultades y retos de los miembros de su equipo, de sus compañeros, directores, empleados, proveedores y clientes. Estar presente es demostrar que pueden confiar en usted porque siempre encontrarán un apoyo cierto para todo tropiezo y posibilidad de progreso.

Ser **útil**, la esencia misma del liderazgo de servicio, es cuidar a los demás y ser un recurso útil para ellos, estar presente y construir el trabajo en equipo, es poner tu espíritu a trabajar, buscar ser mejor para entregar lo mejor, es buscar el bienestar común y los logros mancomunados; simplemente es prestar atención a los demás, y esto exige amor.

El líder situacional debe llenarse de autentico interés por las personas y sus necesidades.

3.4 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (MODELO DE EVALUACIÓN)

Para determinar finalmente como FERRETRRIA LOS FIERROS S.A. puede implementar la filosofía de liderazgo situacional y obtener buenos resultados en las evaluaciones de desempeño de sus colaboradores se recordarán los 3 puntos clave para lograrlo:

3.4.1 Planeación. Comenzar con un acuerdo sobre las funciones esenciales, las cuales describen las responsabilidades de los miembros de la compañía en sus respectivos cargos. Se envía un correo con sus funciones esenciales a cada colaborador y un mensaje que dice: “Esta es la descripción actual de las funciones esenciales de su cargo. ¿Sigue siendo esta la forma como usted entiende su trabajo? Cuando es un empleado nuevo o recién promovido la pregunta cambia ¿Es este el cargo en el que usted pensó cuando aceptó?

Hay unos objetivos de corto plazo que se convierten en su prioridad para sus exámenes finales, se trata de tres a cinco objetivos del tipo SMART (específico, motivacional, alcanzable, relevante, rastreable)

3.4.2 Ejecución: Las personas deben comenzar a trabajar por los objetivos previamente acordados, es donde entra el líder a apoyar en el día a día, generando una alianza y ayudando a cada miembro del equipo a obtener los mejores resultados. Para esto debe aplicar el estilo de liderazgo más conveniente según los conocimientos, habilidades y compromiso del individuo en un objetivo determinado.

Los líderes y los miembros de la tribu analizan conjuntamente el nivel de desarrollo del miembro de la tribu en cada uno de sus objetivos y determinan el estilo de liderazgo que corresponde.

3.4.3 Evaluación y aprendizaje:

De nada sirve esperar a que alguien cometa un error para darle retroalimentación, es importante dedicarle un tiempo a hacer una pausa, evaluar el progreso y ver que aprendizajes hubo, incluso cuando no se hayan cometido errores. Esto nos invita a evitar enfrascarnos en los errores de los miembros del equipo, no esperar hasta el último momento para expresar algo que está fallando, evitar ser el juez, inquisidor, policía que quiere pescar a las personas en sus momentos de falla. El líder debe trabajar con y para la gente brindándoles el direccionamiento apropiada y oportuno, es de anotar que estas zancadillas a los colaboradores hacen que también los resultados de la compañía presenten demoras y bajas.

En el momento de la evaluación nos hacemos las siguientes preguntas, de forma que este momento se convierta en una retroalimentación sincera, de apoyo y de responsabilidad mutua: ¿Qué fue lo que nos propusimos hacer?, ¿Qué sucedió

realmente?, ¿Por qué sucedió esto?, ¿Qué hacemos la próxima vez?, ¿Qué debemos seguir haciendo?, ¿Qué debemos hacer de otra manera?.

Para que la retroalimentación sea eficaz, son importantes “la comprensión”, es decir, el comportamiento que demuestra nuestra preocupación por el desarrollo personal y profesional, y “la franqueza”, que le permite a un gerente dar una retroalimentación que produzca un impacto, convirtiéndola “en un momento de aprendizaje”. Al haber abonado el camino con depósitos de comprensión y franqueza quizás facilita cuando llega el momento de hacer un retiro (despido) el dolor pase más rápido.

Confianza, respeto mutuo, aprendizaje y enseñanza, persistencia son valores adicionales con los que debe contar un líder.

Al realizar cuatro veces al año una conversación entre los líderes y sus colaboradores, denominada reflexiones formales, el primer asunto es tratar la revisión del examen final acordado con cada uno y hacer cambios cuando sea apropiado. Cada persona tiene que llenar una sola evaluación de desempeño “la propia”, lo que se hace es generar una conversación individual con cada uno de los miembros del equipo y revisar la evaluación que cada uno hizo de sí mismo. Cuando los líderes encuentran una discrepancia entre lo acordado previamente y lo que está sucediendo, siempre preguntamos “¿Qué está pasando en su vida y en su trabajo que no está permitiendo que suceda lo que esperábamos? ¿En qué puedo ayudar?”.

Para obtener una buena calificación en el cumplimiento de un objetivo es porque se han evidenciado los siguientes elementos en el comportamiento del colaborador:

- Ha mostrado constantemente un alto nivel de habilidad
- Ha hecho hasta lo imposible por cumplir los valores corporativos
- Ha enseñado a otros cómo cumplir nuestros valores corporativos.
- Es un modelo para otros en ese objetivo específico y pasa la prueba de la opinión pública, es decir, que los demás conozcan bien su reputación, sus contribuciones excepcionales y sus resultados en esa área.

4. LA EXPERIENCIA DE LA APLICACIÓN DEL MODELO EN FERRETERÍA LOS FIERROS S.A.

4.1 PLANEACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADA

Para llevar a FERRETERÍA LOS FIERROS S.A. a implementar la metodología de liderazgo situacional, de acuerdo con las condiciones teóricas estudiadas en el presente trabajo, primero se realizó la definición de funciones esenciales para el cargo de vendedores, los objetivos a cumplir, el nivel de desarrollo de cada persona por objetivos y el estilo de liderazgo apropiado; todo se hizo mediante consenso entre cada vendedor y la líder de la fuerza de ventas, a continuación se muestran los resultados:

Para la lectura de este cuadro se deben tener en cuenta las siguientes convenciones:

ND: Nivel de desarrollo

EL: Estilo de liderazgo

A, B, C: Los nombres de los vendedores fueron reemplazados por letra del alfabeto, para garantizar confidencialidad.

D1: Nivel de desarrollo donde hay (baja competencia, alto compromiso)

D2: Nivel de desarrollo donde hay (entre baja y alguna competencia, bajo compromiso)

D3: Nivel de desarrollo donde hay (entre moderada y alta competencia, compromiso variable)

D4: Nivel de desarrollo donde hay (alta competencia, alto compromiso)”

E1: Estilo de liderazgo con un comportamiento directivo alto y colaborativo bajo

E2: Estilo de liderazgo con un comportamiento directivo alto y colaborativo alto

E3: Estilo de liderazgo con un comportamiento directivo bajo y colaborativo alto

E4: Estilo de liderazgo con un comportamiento directivo bajo y colaborativo bajo

Tabla 2. Planeación

Funciones esenciales ¿Así entiende su trabajo actualmente?	Objetivos	Meta	ND	EL	ND	EL
			Col. A	Col. A	Col. B	Col. B
Prestar a nuestros clientes una excelente atención y asesoría, siguiendo las políticas de la compañía y los parámetros de servicio al cliente.	Alcanzar el nivel de satisfacción del cliente apropiado.	85% - 90%	D3	E3	D4	E4
Comercializar los productos y servicios que ofrece la compañía, contribuyendo con crecimiento en ventas	Cumplir con los niveles de ventas presupuestados por línea.	100%	D1	E1	D4	E4
Establecer relaciones comerciales duraderas con nuestros clientes, potencializándolos, reactivando y atrayendo nuevos clientes	Lograr la consecución y reactivación de clientes que efectivamente compren	3 semanales	D1	E1	D4	E4
Hacer seguimiento permanente al manejo y comportamiento de sus clientes en cartera, realizando un cobro oportuno y recaudo efectivo a sus clientes.	Alcanzar el nivel de recaudo por división, por tipo de atención y por rango de fechas	Nota anexa 1	D1	E1	D4	E4
Ejecutar con eficiencia y efectividad todas las actividades que son inherentes al proceso comercial.	Cumplir las actividades programadas	95 -100%	D3	E3	D3	E3

Funciones esenciales ¿Así entiende su trabajo actualmente?	Objetivos	Meta	ND	EL	ND	EL
			Col. C	Col. C	Col. D	Col. D
Prestar a nuestros clientes una excelente atención y asesoría, siguiendo las políticas de la compañía y los parámetros de servicio al cliente.	Alcanzar el nivel de satisfacción del cliente apropiado.	85% - 90%	D2	E2	D4	E4
Comercializar los productos y servicios que ofrece la compañía, contribuyendo con crecimiento en ventas.	Cumplir con los niveles de ventas presupuestados por línea.	100%	D2	E2	D4	E4

Funciones esenciales ¿Así entiende su trabajo actualmente?	Objetivos	Meta	ND	EL	ND	EL
			Col. C	Col. C	Col. D	Col. D
Establecer relaciones comerciales duraderas con nuestros clientes, potencializándolos, reactivando y atrayendo nuevos clientes	Lograr la consecución y reactivación de clientes que efectivamente compren	3 semanales	D2	E2	D4	E4
Hacer seguimiento permanente al manejo y comportamiento de sus clientes en cartera, realizando un cobro oportuno y recaudo efectivo a sus clientes.	Alcanzar el nivel de recaudo por división, por tipo de atención y por rango de fechas	Nota anexa 1	D2	E2	D4	E4
Ejecutar con eficiencia y efectividad todas las actividades que son inherentes al proceso comercial.	Cumplir las actividades programadas	95 -100%	D3	E3	D4	E4

Funciones esenciales ¿Así entiende su trabajo actualmente?	Objetivos	Meta	ND	EL	ND	EL
			Col. E	Col. E	Col. F	Col. F
Prestar a nuestros clientes una excelente atención y asesoría, siguiendo las políticas de la compañía y los parámetros de servicio al cliente.	Alcanzar el nivel de satisfacción del cliente apropiado.	85% - 90%	D2	E2	D2	E2
Comercializar los productos y servicios que ofrece la compañía, contribuyendo con crecimiento en ventas.	Cumplir con los niveles de ventas presupuestados por línea.	100%	D2	E2	D3	E3
Establecer relaciones comerciales duraderas con nuestros clientes, potencializándolos, reactivando y atrayendo nuevos clientes	Lograr la consecución y reactivación de clientes que efectivamente compren	3 semanales	D2	E2	D2	E2

Funciones esenciales ¿Así entiende su trabajo actualmente?	Objetivos	Meta	ND	EL	ND	EL
			Col. E	Col. E	Col. F	Col. F
Hacer seguimiento permanente al manejo y comportamiento de sus clientes en cartera, realizando un cobro oportuno y recaudo efectivo a sus clientes.	Alcanzar el nivel de recaudo por división, por tipo de atención y por rango de fechas	Nota explicativa 1	D2	E2	D2	E2
Ejecutar con eficiencia y efectividad todas las actividades que son inherentes al proceso comercial.	Cumplir las actividades programadas	95 -100%	D2	E2	D3	E3

Nota 1: Las metas para éste objetivo están definidas de la siguiente forma

Comportamiento de la cartera						
COMERCIALIZADORA	Contado	Sin vencer	Entre 1 y 10 días vencido	Entre 11 y 30 días vencido	Entre 31 y 60 días vencido	Más de 60 días vencido
Ventas externas	En cada uno de éstos rangos de cumplimiento en el recaudo se va asignando un % de incentivos frente al valor de cartera, a medida que el número de días de vencimiento del cliente aumenta se va disminuyendo el porcentaje					
Ventas telemarketing						
IMPERFECTOS	Contado	Sin vencer	Entre 1 y 10 días vencido	Entre 11 y 30 días vencido	Entre 31 y 60 días vencido	Más de 60 días vencido
Ventas externas	%	%	%	%	%	%
Ventas telemarketing	%	%	%	%	%	%
CENTRO DE SERVICIOS	Contado	Sin vencer	Entre 1 y 10 días vencido	Entre 11 y 30 días vencido	Entre 31 y 60 días vencido	Más de 60 días vencido
Ventas externas	%	%	%	%	%	%
Ventas telemarketing	%	%	%	%	%	%

Comercializadora, imperfectos y centro de servicios corresponden a las divisiones de la compañía, la primera se encarga como su nombre lo indica de la comercialización de los productos relacionados con ferretería liviana, pesada,

aluminio y retales; la segunda corresponde a la comercialización de material imperfecto especialmente de hierro o acero; y la tercera es la encargada de prestar los servicios de corte y doblado de hierro y acero, ya sea con sierra sinfín, oxicorte, pantógrafo.

Ventas externas y ventas telemercadeo son denominadas tipos de atención, la primera se encarga de todos los clientes que requiere ser visitados y atendidos en su propio negocio, por lo general son clientes que tienen crédito o requieren ese servicio; el segundo tipo de atención en el equipo de la fuerza de ventas se encargan de los clientes de las regiones de Antioquia que no se les hace visita sino una vez al mes.

De acuerdo con la aplicación ejecutada en Ferretería los Fierros S.A. y para la mejor comprensión al determinar los niveles de desarrollo de los colaboradores, no se utilizó el siguiente cuadro calificativo, esta no es una variación de fondo sólo de forma, y con el fin de garantizar una mejor conversación en el momento de la evaluación.

		Competencia		
		Alto	Medio	Bajo
Compromiso e interés	Alto	D4	D3	D1
	Medio	D3	D3	D2
	Bajo	D3	D2	D2

4.2 MODELO PROPUESTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y APRENDIZAJE

Luego de construir lo que llamamos la planeación para el desempeño, se presenta la propuesta de evaluación de aprendizaje, la cual desarrollará la compañía trimestralmente, la cual se muestra a continuación:

Se utiliza el mismo formato durante todo el año, con las evaluaciones trimestrales, cuando terminan su autoevaluación al final del año, el formato está completamente lleno.

Calf	Descripción de la calificación
A+ Valor 5	A+ = Tengo un desempeño y un comportamiento EXCEPCIONALES. Esto significa que: <ul style="list-style-type: none"> - Las personas reconocen mis contribuciones excepcionales y resultados de desempeño - Soy un ejemplo a seguir por mi desempeño y comportamiento - Me esfuerzo y me intereso por mejorar constantemente - Tengo un alto nivel de habilidad
A Valor 4	A = mis resultados indican que he ALCANZADO mi objetivo por medio de mi desempeño y mi comportamiento. <ul style="list-style-type: none"> - Cumpló con todas las expectativas en la descripción de funciones esenciales y objetivos - Mantiene un comportamiento acorde con los valores corporativos - Soy autónomo en ausencia de mi líder - Soy proactivo y hago propuesta de mejora de los procesos
B Valor 3	B = Tengo la oportunidad de ser MEJOR. Estoy en el camino hacia una A, pero aun debo mejorar. <ul style="list-style-type: none"> - Estoy haciendo los esfuerzos necesarios para mejorar y cumplir las expectativas - No se han cumplido todos los objetivos pero estoy en el proceso - Estoy siguiendo cumplidamente mi plan de acción para desarrollarme
L Valor 2	L = Estoy en PROCESO DE APRENDIZAJE, es un nuevo cargo para mí o soy nuevo en la compañía y necesito tiempo para ser más competente. <ul style="list-style-type: none"> - No poseo la experiencia y conocimiento para cumplir con los objetivos del cargo pero estoy en proceso de aprendizaje - Tengo toda la motivación e interés necesario para progresar en mi proceso - Necesito mucha dirección de mi líder para lograr avances - Me estoy esforzando por incorporar los calores requeridos en mi comportamiento

Calf	Descripción de la calificación
C Valor 1	C = Falta de esfuerzo No estoy cumpliendo con las expectativas y objetivos del cargo Me falta esfuerzo y compromiso para lograr cambios No estoy esforzándome por cumplir el plan de acción de mejora Tampoco demuestro esfuerzo por interiorizar y aplicar los valores corporativos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y APRENDIZAJE

Nombre del colaborador:					
Cargo del colaborador:					
Nombre del líder:					
Periodo de evaluación :					
Funciones esenciales	Resultados	Calificación A+, A, B, L, C			
		T1	T2	T3	T4
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Objetivos	Resultados	Calificación A+, A, B, L, C			
		T1	T2	T3	T4
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Valores corporativos	Resultados de comportamiento	Calificación A+, A, B, L, C			
		T1	T2	T3	T4
Competencias	Resultados de comportamiento	Calificación A+, A, B, L, C			
		T1	T2	T3	T4
Calificación general del trimestre					
Fortalezas	Oportunidades de aprendizaje	Iniciativas de aprendizaje para el siguiente año			
Comentarios del líder		Comentarios del colaborador			
Firma del líder / Fecha		Firma del colaborador / Fecha			
Firma de Gestión humana / Fecha					

Consecuentemente, la compañía estableció como política que trimestralmente se realizará una retroalimentación o momento de aprendizaje, y que la evaluación final será cada año, dando continuidad al trabajo realizado, tanto los líderes como

los colaboradores recibirán capacitaciones que les permitirá perfeccionarse en liderazgo y trabajo en equipo, además, se establecerá la evaluación en todas las áreas de compañía gradualmente para lograr perfeccionar también el modelo.

Al incluir las competencias como factores claves que serán tomados en cuenta en la evaluación de desempeño, se establecieron las siguientes competencias para el cargo de vendedor:

Autocontrol: Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales u organizacionales. Implica mantener la efectividad en condiciones constantes de estrés.

Consciencia de equipo: Esta competencia implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo y trabajar hacia el logro de un objetivo común, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva y siendo consciente de la importancia y beneficios que esto trae.

Negociación: Es la capacidad para identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía ganar-ganar. Implica la habilidad para desarrollar alianzas y sociedades de negocios a largo plazo.

Orientación al cliente: Brindar un servicio único y memorable a los clientes internos y externos. Esto implica contar con vocación de servicio y conocimiento del cliente, para aportarle valor con nuestras acciones generándoles lealtad y así obtener mayores ingresos.

Orientación hacia resultados: Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor manera posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser: el propio rendimiento en el pasado,

unos objetivos medibles establecidos, el desempeño de los demás, metas retadoras que uno mismo se ha marcado o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido.

Comunicación asertiva: Es la habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como al nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

4.3 RECOMENDACIONES PARA LA COMPAÑÍA

Durante la investigación se evidencio que la fuerza de ventas de Ferretería los Fierros S.A. es un grupo unido y cooperativo, con conocimientos en diferentes niveles de acuerdo con los tipos de productos que comercializan. En general se observa una actitud de colaboración y de servicio con los integrantes de su equipo. Sin embargo, se deben actuar rápidamente frente a las interrelaciones con los demás equipos de la compañía, para disminuir el ambiente de tensión que se evidencio.

El presente trabajo se aplicó a un equipo específico de la compañía que sirvió de prueba piloto para determinar la viabilidad y beneficios que generan el liderazgo situacional y la alianza para el desempeño. Pero se recomienda continuar con ésta labor e irradiarlo a los demás equipos y líderes, hasta que se logre una total integración de esfuerzos. Cuando se comienza a materializar ésta cultura en toda la compañía es cuando se verán los resultados tangibles de todo el trabajo.

Ya se ha comenzado el proceso de desarrollo de los líderes de Ferretería los Fierros S.A. y con la firme intención de darle continuidad es necesario que la compañía siga manteniendo un ambiente de capacitación hacia sus líderes, ya

que la constancia es la única que puede garantizar buenos resultados y que posteriormente ellos puedan alcanzar con equipos de alto desempeño los objetivos deseados.

En cuanto a los valores es muy importante que la organización pueda llegar a un consenso general sobre cuáles son los que forjarán la cultura y ambiente corporativo, deben estructurarse de forma práctica pero también formalizarlos y complementarlos con unas normas de comportamiento, lo cual puede reposar en el manual de ética corporativa. A éste tema se le da tal importancia porque de nada vale tener una persona con unos buenos resultados pero que no tenga una consciencia adecuada de cultura, servicio y valores, ya que esto va en detrimento del ambiente laboral, en el cual están involucrados muchos colaboradores y de los cuales también esperamos buenos resultados.

Durante el trabajo se evidencio que la fuerza de ventas tiene como factor crítico de motivación la forma como se están liquidando las comisiones. La compañía primero debería revisar este modelo de recompensa, pero es importante que determine otro tipo de recompensas y necesariamente no tienen que ser de tipo monetario. Para desarrollar éste tema de compensación se debe tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño y aprendizaje, así como el análisis exhaustivo de los factores que pueden motivar al personal. Se retoma una aportación de Ken Blanchard sobre las formas de premiar a las personas y esto lo hacía con la formula famosa de Einstein sobre la energía:

$$E = mc^2$$

El (E) entusiasmo es igual a la (m) misión multiplicada por el (c) circulante o dinero y (c) congratulaciones. Tanto el dinero como las felicitaciones son importantes, aunque el dinero ocupa el primer lugar porque las personas necesitan cubrir necesidades básicas de supervivencia como son la salud, la alimentación, el

vestido y la vivienda, pero finalmente es relevante para cualquier ser humano alimentar su espíritu, esto se logra brindando felicitaciones de manera auténtica, reafirmandole a las personas que hacen una contribución valiosa a la realización de la misión compartida. Como se había mencionado anteriormente el líder tiene en sus manos la responsabilidad de resaltar lo positivo en todo momento, y aunque no se obtengan los resultados esperados, elogiar el progreso, pero si aun así no es posible elogiar a una persona, siempre es posible darle una voz de aliento, lo cual le permite motivarse hacia la mejora y tener la confianza de que el esfuerzo lo puede llevar al éxito.

La evaluación de desempeño y aprendizaje es realizada con una frecuencia trimestral (para el seguimiento) y anual para el llamado examen final, dadas las condiciones de la empresa donde son aproximadamente más de 150 personas, se considera conveniente que la compañía automatice el proceso de recolección y análisis de los resultados de las evaluaciones y su respectivo seguimiento en un software que le permita mayor eficiencia en este sentido.

CONCLUSIONES

- El liderazgo situacional es una forma moderna de ver el mundo, de ser flexibles frente a los cambios generados por la evolución de las personas, las tecnologías, las organizaciones y el ambiente en general; permite que los líderes en cualquier entorno alcancen resultados sobresalientes a través del desarrollo de sus colaboradores.
- La experiencia de aplicar el liderazgo situacional en Ferretería los Fierros S.a. fue altamente enriquecedora, ya que los líderes de la compañía desde el gerente hasta los mandos medios, muestran un alto interés en cambiar su estilo de actuación, con el fin de lograr un desarrollo mucho más avanzado frente a los resultados económicos, financieros, de servicio al cliente, de personal, y de responsabilidad social. Todos los integrantes de la compañía están dispuestos para el cambio, porque son conscientes que esto los llevara a dar un paso más cerca hacia el progreso.
- Queda demostrado que la metodología del liderazgo situacional es una herramienta que permite mejorar los niveles de productividad de la compañía, ya que las personas involucradas en las operaciones de la empresa, pueden generar mayores resultados cuando se sienten conformes y motivados hacia su trabajo, además, el líder tiene gran influencia sobre estos factores y puede procurar el desarrollo de sus colaboradores y enfocarlos hacia la obtención eficiente de resultados contribuyendo con la productividad y por ende los resultados económicos de la compañía.
- No importa cuántas metodologías existan y que tan bien sean definidas, si no hay compromiso, pasión y ganas de dejar huella todo es en vano; las personas son el motor vital de las organizaciones, el entorno es el que le permite la supervivencia y las ideas son las que le permiten llegar al futuro.

“si el esfuerzo de cambio no es un aspecto capital para la alta gerencia, es muy probable que no tenga éxito”.

BIBLIOGRAFÍA

AUTRY, James A. El líder con vocación de servicio. Ediciones Urano, S.A. 2003
Barcelona

BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI Patricia. El líder ejecutivo al minuto. Editorial
Grijalbo 1ra edición 1986

BLANCHARD, Kenneth. Liderazgo al más alto nivel,

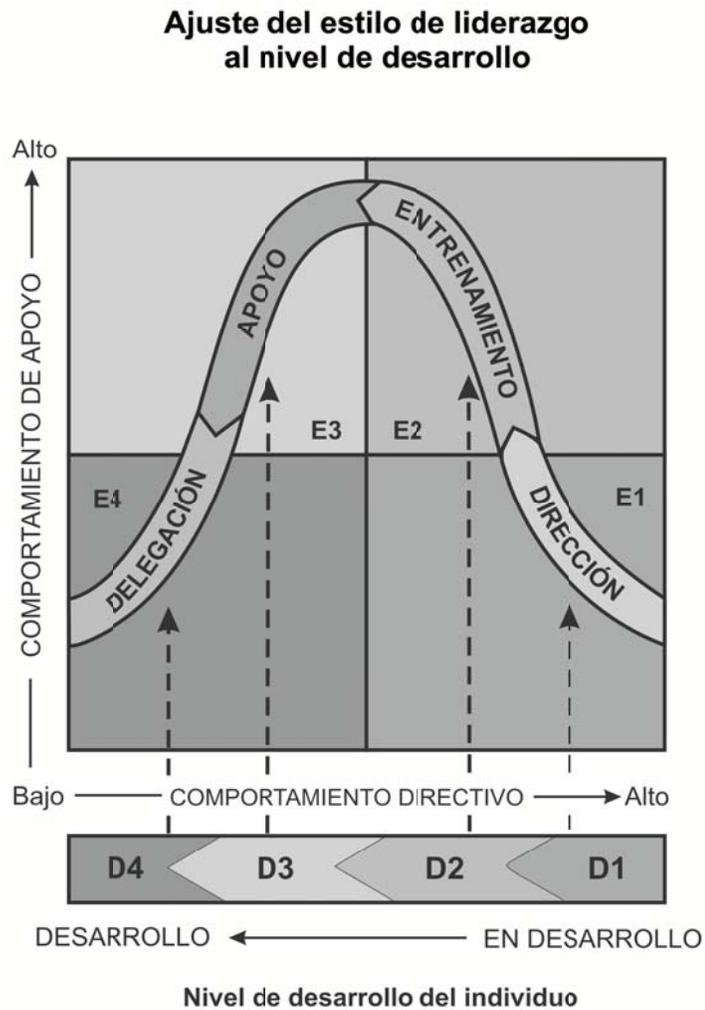
BLANCHARD, Kenneth; BOWLES, Sheldon. ¡A la carga! (Gung Ho). Editorial
Norma S.A. 1995

BLANCHARD, Kenneth; LACINAK, Thad; TOPMPKINS, Chuck; BALLARD, Jim.
Bien Hecho (Whale Done!). Editorial Norma S.A. 2002

BLANCHARD, Kenneth; RIDGE, Garry. Ayúdele a la Gente a Ganar en el trabajo
(Helping People Win at work). Editorial Norma S.A. 2010

www.greenleaf.org "Liderazgo de servicio"

ANEXO Gráfica Ajuste del estilo de liderazgo al nivel de desarrollo



Fuente: Blanchard, Ken. Liderazgo al más alto nivel: Leading at a higher level. Editorial Norma. 2007