

Título:

CUESTIONES A CONSIDERAR PARA QUE LA GENTE TRABAJE A PLENO

Área V:

Administración

Sub-área C:

Recursos Humanos

Tema 2:

Liderazgo, motivación y equipos de alto desempeño

21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas

El Congreso del Bicentenario

Lugar:

Tucumán

Fecha:

28, 29, y 30 de Septiembre de 2016

1. INTROUCCIÓN

En materia de *Administración de Personal*, hoy día se habla de la *Gestión del Talento Humano*, habida cuenta de un cambio de paradigmas, tanto en la forma de su tratamiento, como así también en la terminología que se aplica para su denominación; por ejemplo, en lugar de *empleado* se adopta el vocablo *colaborador*.

La clásica visión del *homo economicus* (hombre económico), impuesta por los máximos exponentes de la Administración Científica, Taylor y Fayol, se ha ido transformando, y “*humanizando*” cada vez más, llevando la delantera en esta evolución de las relaciones laborales, especialmente la escuela francesa.

Un referente argentino de esta línea de pensamiento es el Dr. Julio César Neffa, quien no toma al individuo como un simple factor de la producción, pues no se enfoca en medir su productividad, sino que introduce la idea del “*trabajador feliz*”, estudiando las CYMAT (Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo), y dentro de ellas, a los Riesgos Psicosociales.

Los originalmente llamados *Recursos Humanos*, han pasado luego a constituirse en el *Capital Humano*, considerándolo el activo más valioso de las organizaciones. En tal sentido, La Harvard Business School Press (2006: 11), expresa que “Vivimos en la era del conocimiento, y el capital humano es la ventaja competitiva central de las compañías.” En la sociedad del conocimiento, hoy quien tiene el poder no es el más rico, sino el más talentoso.

En la IV Bienal de Management, del Consejo de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el 2014, se ha afirmado que el talento no implica más que la gente común haciendo cosas extraordinarias; y representa la suma de los 4 componentes de la persona:

- 1) Cuerpo: aptitudes, habilidades, destrezas
- 2) Mente: conocimiento
- 3) Espíritu: actitudes, valores
- 4) Alma: pasión, compromiso

En el entendimiento de la importancia del trabajo en equipo en la actualidad, para conseguir su alto rendimiento, debe adoptarse al liderazgo como fuente de motivación. El *liderazgo* entonces, es esa capacidad transformadora que ayuda a sacar lo mejor de los demás a través del ejemplo de uno mismo. En otras palabras, el líder obtiene lo mejor de cada persona, por cuanto la clave del éxito está en ayudarla a que tenga éxito.

2. DESARROLLO

El puesto de trabajo resulta, quizás, el lugar donde la persona pasa o al que le dedica, la mayor cantidad de su tiempo. Por tal motivo, dicho espacio debe generarle una satisfacción tal, al punto que elija quedarse allí.

Aspectos tales como el ambiente (clima) laboral, las compensaciones y beneficios, el desarrollo de una carrera (trayectoria, crecimiento), la organización en sí (responsabilidad social, prestigio), y la misma gente (jefes, pares) que en ella se desempeña, integran la propuesta de valor para el individuo.

Existen dos conjuntos de factores de las CYMAT:

- 1) *los riesgos del medio ambiente de trabajo*: físicos; químicos; biológicos; factores tecnológicos y de seguridad; catástrofes naturales o desequilibrios ecológicos.
- 2) *las condiciones de trabajo*: duración y configuración del tiempo de trabajo; organización y contenido del trabajo; ergonomía; transferencia de tecnologías; modos de gestión de la fuerza de trabajo; posibilidades de participación; sistemas de remuneración; servicios sociales, asistenciales y de bienestar.

Neffa, expresa que “es difícil de imaginar que sin adecuadas CYMAT los trabajadores se puedan implicar de manera permanente y eficaz para asistir regularmente, obtener elevada productividad, invertir su iniciativa y creatividad para mejorar la calidad y reducir los costos de producción, aceptar la introducción de nuevas tecnologías informáticas y organizacionales y formarse para operarlas de manera eficiente y fabricar nuevos productos o prestar nuevos servicios.”

En ese contexto, en el libro *Retener a los mejores empleados*, de la Harvard Business Press, se expresan las siguientes ideas:

- 1) El sueldo es el elemento menos importante de la lealtad de un empleado hacia su organización. Se ha demostrado que un énfasis exagerado en el sueldo puede ser corrosivo para una compañía, puesto que anima a los empleados a saltar a una organización que le ofrezca un sueldo superior. (2006: 18)
- 2) El entrenamiento también es una herramienta poderosa para comprometer a los empleados valiosos. (2006: 20)
- 3) El reconocimiento del director (...) les hace sentir especial y de esta manera fomenta su lealtad y compromiso con el equipo y su compañía. Seleccionar el tipo correcto de recompensa es también importante. (2006: 21)

“En el juego de la estrategia de retención no hay una talla única, puesto que diferentes tipos de empleados (...) tienen diferentes necesidades y están motivados por intereses marcadamente diferentes en el desempeño de sus funciones.” (Harvard Business Press, 2006:13)

Stephen Robbins, en su obra *Comportamiento Organizacional* (1994), con relación a la motivación, se refiere a distintas teorías, entre ellas, la de las necesidades de Mc Clelland:

- 1) *de autorrealización*: involucra el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente de lo que se ha hecho con anterioridad, venciendo obstáculos; la lucha por el éxito; el impulso de sobresalir; la preferencia por situaciones desafiantes, en las que se pueda tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas.
- 2) *de poder*: supone el deseo de tener impacto, y controlar a otros, intentando que se comporten de determinada manera diferente a como hubieran actuado de manera natural, disfrutando de quedar a cargo del grupo; la lucha por influir en los demás; la preferencia por situaciones competitivas y orientadas al status; la tendencia a preocuparse más por el prestigio que por un desempeño eficaz.
- 3) *de afiliación*: implica el deseo de tener relaciones interpersonales cercanas que involucren un alto grado de comprensión mutua, y de ser agradables y aceptados por otras personas; la lucha por la amistad; la preferencia de situaciones de cooperación antes que competitivas.

Hoy día, más que de *retención*, se habla de *fidelización*, lo que supone comprometer a los colaboradores hacia la organización. La misma empieza, entre otras cosas, por reconocer el talento. Si la gente se da cuenta que la organización aprovecha su talento se sentirá apreciada, y esto, a cambio, desarrollará un sentido de pertenencia, lo cual repercutirá en su rendimiento.

El jefe requiere habilidades directivas para crear un ámbito de confianza que fomente la flexibilidad, el crecimiento y el desarrollo de sus colaboradores. En ese sentido, el jefe debe ser líder, pues no siempre la autoridad formal del cargo, coincide con la figura de quien se hace seguir espontáneamente por sus cualidades personales, como por ejemplo humildad y carisma; capacidad de escucha, observación y comunicación; sueño y visión compartidos;

El líder se anima a mirar al futuro, dejando atrás el pasado, ya que no le teme al fracaso y el error, estimula la innovación, no se paraliza ni estigmatiza. Muchas veces el mayor éxito deviene luego de varios fracasos; sólo se trata de identificar y aprovechar las oportunidades.

Existen distintas clasificaciones sobre los estilos de liderazgo, planteada por diversos autores. Pero Daniel Goleman propone seis estilos:

- 1) **Coercitivo**: exige obediencia inmediata. Su lema es “hacé lo que te digo”. Tiene orientación al logro, iniciativa y autocontrol. Funciona mejor en momentos de crisis, para remontar un negocio o con empleados problemáticos. El impacto en el clima laboral es negativo.
- 2) **Orientativo/Directivo**: motiva a las personas a trabajar por un objetivo. Su lema es “vení conmigo”. Genera autoconfianza, empatía y catalización del cambio. Funciona mejor cuando los cambios requieren una nueva visión o es necesaria una dirección clara. Casi siempre tiene impacto positivo en el clima laboral.
- 3) **Afiliativo**: crea armonía y fomenta las relaciones. Su lema es “las personas primero”. Apunta a la empatía, comunicación y desarrollo de las relaciones. Funciona mejor en situaciones de estrés, cuando es necesario motivar al equipo o mejorar las relaciones del equipo. Su impacto sobre el clima laboral es positivo.
- 4) **Democrático/Participativo**: crea consenso a través de la participación. Su lema es “¿qué pensás?”. Se basa en la colaboración, liderazgo y comunicación. Funciona mejor para fomentar el consenso o el compromiso o para conseguir que los empleados con talento aporten. Tiene impacto positivo en el clima laboral.
- 5) **Imitativo/Marcapasos**: fija estándares de excelencia exigentes. Su lema es “hacé como yo”. Se funda en la constancia, orientación al logro, iniciativa. Funciona mejor para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y experimentado. Es de impacto negativo para el clima laboral.
- 6) **Capacitador/Coaching**: desarrolla las personas para el futuro. Su lema es “intentalo”. Trabaja el desarrollo de otros, empatía y conciencia emocional. Funciona mejor para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo. Recibe en el clima laboral impacto positivo.

Este autor afirma que el liderazgo eficaz es situacional, implicando que depende de cuán motivados y cuán capacitados estén los trabajadores, es el estilo más propicio para cada situación en la que éstos se encuentren.

		Gente capacitada	
		Menos	Más
Gente motivada	Más	DIRECTIVO	PARTICIPATIVO
	Menos	COACHING	AFILIATIVO

“(…) cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más – especialmente el directivo, democrático, afiliativo y coaching – consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario (…)” (Goleman, 2000)

3. CONCLUSIÓN

Nada de lo que se haga, va a resultar si los líderes no hacen lo que tienen que hacer: conducir a la gente. Pues en los casos de renuncia, los trabajadores no se van de las organizaciones por las organizaciones en sí mismas, sino por sus jefes. Pues se pueden olvidar de las palabras, pero nunca de la forma en que se los trata.

Así, los jefes o coordinadores de equipo, deben, como primera medida, conocer a sus colaboradores, y brindarles un trato individualizado, ya que cada uno se encuentra en una situación distinta. Por lo que no sirve ejercer un mismo estilo para todos por igual, sino que cabe adecuar el modo de dirigirlos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para lograr la efectividad de cada uno de los miembros de un equipo, los líderes han de alinear sus aptitudes, habilidades, destrezas, conocimiento, actitudes, valores, pasión, compromiso, es decir, su talento, con los fines. Encauzarlos hacia las metas. Además de garantizar un clima apto para optimizar su potencial, basado en la confianza.

Corresponde pensar en el líder, en tanto formador de la cultura organizacional, como una fuente de inspiración para lograr resultados en los demás. Considerando que el liderazgo es la capacidad de influir en la gente y hacerse seguir, entonces pasa por una cuestión de actitud que genere *engagement* y *empowerment*.

4. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Neffa, J. C. “La transición desde el concepto de CYMAT hacia la de Riesgos Psicosociales del Trabajo (RPST)”. Sin fecha.
- 2) Harvard Business School Press. “Retener a los mejores empleados”. Colección El Directivo Orientado a los Resultados. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. Año 2006.
- 3) Robbins, S. “Comportamiento Organizacional”. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. Año 1994.
- 4) Goleman, D. “Liderazgo Eficaz. Seis estilos de liderazgo”. Harvard Business Review. Año 2000.