



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor.

Motivación, Liderazgo y Coaching empresarial.

Enfoque Práctico en San Rafael.

Autores:

Zacarías, María Daiana.

Nro. de Registro: 27.462

Email:

mariadaiana.zacarias@fce.uncu.edu.ar

Fernández, Virginia Romina.

Nro. de Registro: 27.988

Email:

virginia.fernandez@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Mgr. Cdor. Yagüe Ricardo
Andrés.



RESUMEN TÉCNICO

Motivación, Liderazgo y Coaching empresarial, su aplicación en diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, ha sido objeto de estudio en diversas disciplinas.

La presente investigación propone analizar cómo abordar la metodología de Motivación, Liderazgo y Coaching empresarial, desde una perspectiva práctica en el ámbito de San Rafael durante el año 2021. Procura determinar cualitativamente los beneficios que podrían obtener aplicando estas técnicas a todos los integrantes de la empresa en función de un objetivo determinado, para lograr así, un óptimo rendimiento. A su vez, involucrar aspectos cuantitativos que permite obtener valores concretos por parte de los titulares de la compañía, para determinar si esto genera un costo o una inversión necesaria, lo cual permita garantizar validez y fiabilidad a la información.

Se espera demostrar que: a) el éxito de cualquier compañía depende de las personas que la componen, aunque el factor humano sigue siendo muy ignorado en la actualidad, y b) que el estilo de liderazgo y de motivación determina el rendimiento del personal, y el coaching logra una utilidad más elevada.

Palabras clave: Motivación, Liderazgo, Coaching, Organización, Desarrollo personal.



ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO.	2
INTRODUCCIÓN.	6
CAPÍTULO I	8
PLAN DE LABOR.	8
ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA (ANTECEDENTES)	8
MARCO TEÓRICO:.....	8
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	9
CAPÍTULO II.	12
CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN.	12
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
Definición.....	12
Características comunes.	13
Características de una cultura fuerte.	14
Funciones de la cultura.....	14
Beneficios de la cultura organizacional.	14
Mantener viva la cultura organizacional	15
MOTIVACIÓN	18
Definición.....	18
A. Actitud de satisfacción en el trabajo.....	19
B. Involucramiento en el trabajo.....	24
C. Compromiso organizacional.	25
CAPÍTULO III.	28
LIDERAZGO.	28
DEFINICIÓN.	28
DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y JEFE.....	29
TRABAJO EN EQUIPO.....	31
BENEFICIOS DE TRABAJAR EN EQUIPO	32
COMUNICACIÓN.....	32
GUÍA DE PREGUNTAS.	33
ESTILOS DE LIDERAZGO.	34
Liderazgo autoritario (autocrático).	35
Liderazgo democrático (participativo)	36
Liderazgo Laissez-faire (delegatorio).	37
AUTOLIDERAZGO.....	39
CAPITULO IV.	41



COACHING EMPRESARIAL.	41
COACHING.....	41
DEFINIENDO LAS HABILIDADES.....	41
COMPETENCIA.....	42
Tipos de competencias.....	43
Competencias genéricas.....	43
Relaciones entre competencias.....	46
El desarrollo de las competencias.....	46
HERRAMIENTA DE COACHING EMPRESARIAL.....	47
MODELO GROW	47
Ventajas del modelo grow.....	48
Flexibilidad del modelo.....	48
HERRAMIENTAS DE COACHING PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS.....	48
Herramienta para mejorar la gestión del estrés.....	48
Herramienta para mejorar la asertividad.....	50
Herramienta para mejorar la resolución de problemas.....	51
Herramienta para mejorar la planificación y organización.....	52
Herramienta para mejorar el trabajo en equipo.....	53
Herramienta para mejorar el liderazgo.....	54
Herramienta para mejorar la influencia.....	54
Herramienta para mejorar la comunicación.....	55
Herramienta para mejorar el desarrollo de otros.....	55
CAPITULO V	57
ASPECTOS POSITIVOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL, MOTIVACIÓN,	
LIDERAZGO Y COACHING EMPRESARIAL	57
IMPORTANCIA DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL:.....	57
IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL:.....	57
IMPORTANCIA DE CONTAR CON LÍDERES APROPIADOS:.....	58
IMPORTANCIA DEL USO DE HERRAMIENTAS DE COACHING EMPRESARIAL:.....	59
¿CÓMO MEDIMOS ESTOS BENEFICIOS?.....	61
INDICADORES:.....	61
Clima laboral:.....	61
Productividad.....	62
Formación y crecimiento.....	62
Clientes.....	62
Innovación.....	62



CONCLUSIÓN..... 64
Bibliografía..... 65



INTRODUCCIÓN

En el marco del presente trabajo es que nos disponemos a investigar sobre aquellas herramientas que resultan eficientes, para influir en el comportamiento de los miembros de la organización, con el fin de que cada trabajador incremente su satisfacción en el trabajo, su desarrollo profesional, personal y cumplir con los objetivos que establece la organización.

¿Cómo está estructurado el trabajo de investigación?

En el primer capítulo, exponemos el plan de labor.

Luego en el capítulo II abordamos los conceptos de cultura organizacional y motivación laboral. Para ello es clave determinar cuáles son las características que prevalecen y representan a una organización, y es por ello que nos adentramos a desarrollar en el presente trabajo, que aspectos considera cada entidad para crear su propia cultura.

Desde la historia de la humanidad, existe una necesidad básica en el ser humano, la de vivir en sociedad, relacionarse con su entorno.

Cuando comienza la jornada laboral, como un medio para satisfacer sus necesidades básicas, y a medida que las mismas son compensadas, con el paso del tiempo, el ser humano busca obtener mayor seguridad, confianza, incrementar su productividad, desarrollo personal, etc.

Motivo por el cual, las organizaciones buscan técnicas y estrategias para mantener motivados a sus colaboradores.

En las siguientes páginas, veremos herramientas de motivación para alcanzar la satisfacción laboral, el equilibrio entre la vida laboral y personal, entre otras, y lograr así mejora continua y maximizar los rendimientos.

En un mundo tan dinámico y globalizado, como el de hoy, se necesitan líderes que inspiren a los miembros de la organización, para que deseen alcanzar sus objetivos, metas y visiones.

Intentaremos demostrar en el capítulo III que hay una idea errónea al considerar como sinónimo la palabra líder y jefe, y que según el tipo de liderazgo que adopte cada organización, tendrá un impacto motivacional diferente en los equipos de trabajo.

Además explicaremos cuán importante es para la organización, que el líder sea un buen comunicador, enumerando una serie de preguntas como guía para crear y mantener la retroalimentación de la información entre el líder y su equipo de trabajo.

Actualmente las empresas al momento de reclutar personal, no sólo buscan personas que cuenten con los conocimientos técnicos, si no que valoran ciertas habilidades blandas que se ajusten al puesto vacante, estas competencias son muy valoradas en el mercado del laboral.



También vamos a definir y clasificar en el capítulo IV de manera práctica y ejemplificada, diferentes tipos de competencias y las herramientas que brinda el coaching empresarial para desarrollarlas y potenciarlas, con el objetivo de agregar valor a las organizaciones y brindar un amplio abanico de posibles soluciones.

Existe una variedad de situaciones en las que el coaching empresarial, colabora en formar líderes, mejorar las relaciones interpersonales, brindar herramientas para motivar a los empleados, es por esto que en el capítulo final abordaremos todos los conceptos desarrollados a lo largo del presente trabajo de investigación, para enfocarnos en los aspectos positivos de contar con líderes capacitados, empleados motivados y trabajar con una cultura de coaching empresarial.



CAPÍTULO I

PLAN DE LABOR

En el presente capítulo se hará un breve recorrido sobre los antecedentes del tema “Motivación, Liderazgo y Coaching Empresarial. Enfoque Práctico en San Rafael”, el marco teórico y las estrategias metodológicas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA (ANTECEDENTES)

La motivación, liderazgo y coaching empresarial es el objeto de estudio de este Trabajo de Investigación. La literatura sobre estos aspectos reconoce múltiples antecedentes:

a) Un enfoque analítico: perspectiva que enfatiza en un análisis descriptivo de la realidad de las herramientas de motivación, liderazgo y coaching en las empresas de San Rafael, Mendoza de la República Argentina. Comparando empresas que aplican estas técnicas de aquellas que no, considerando las ventajas y desventajas de su aplicación a largo plazo.

En ese sentido, dicho enfoque dispone de una serie de variantes: 1) el análisis del tipo de modelo organizacional que adoptan las empresas, en función a su filosofía, misión, visión, valores y metas a futuro, determina el rendimiento de los miembros de la organización, y 2) una perspectiva basada en los miembros de la organización, considerándolos seres integrales, donde el trabajo laboral estará condicionado a su vida personal (Cardozo, 2012).

b) Un enfoque empresarial, que enfatiza en las herramientas y dinámicas conducentes al acompañamiento de una empresa o un ejecutivo en su propio proceso de cambio o mejora. (EFIC, 2018).

c) Una visión social, Talane Miedaner 2000, orienta a las personas que no tienen una estrategia, una visión, un propósito o un objetivo, para que sean más prósperas y afortunadas, si lo tuvieran. Por lo tanto, aplicando las herramientas de motivación, liderazgo y coaching se podría revertir esta situación.

d) Una perspectiva teórica: John Whitmore 2002 focaliza su atención en el estudio de técnicas de motivación, liderazgo y coaching, con sus principios, naturaleza, metas y realidad, con el objetivo de demostrar que toda empresa que las aplique, obtendrá un impacto positivo en el accionar de sus empleados, que conlleva resultados económicos favorables.

MARCO TEÓRICO:

La teoría en la que se inscriben los conceptos centrales de esta investigación es la expuesta por John Whitmore (Whitmore, 2002) que se caracteriza por implementar por primera vez el Coaching. Se



trata de un manual que ayudará al lector a aprender las habilidades de este arte del buen entrenamiento, así como a comprender su enorme valor para liberar el potencial de las personas y elevar al máximo su rendimiento.

El aprendizaje implica un cambio tanto si hablamos de personas como de organizaciones. El coaching potencia la capacidad del individuo y de la organización para aprender y actuar con mayor eficiencia.

La utilización de estos autores como base teórica, no implica que se descarte la utilización de otros autores y contenidos, para permitir realizar un análisis integral.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

La metodología utilizada se orienta a la aplicación de las técnicas conocidas como análisis de contenido (AC) (Chiglione et al., 1982; Krippendorff, 1990; Piñuel Raigada, 2002). Esta herramienta, interpretada como “la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto”, dispone de tres etapas: a) pre análisis, que constituye la etapa de organización del material, en la que se definen los ejes del plan que permiten examinar los datos y realizar el AC propiamente dicho; b) codificación, instancia que consiste en generar una transformación de los datos brutos en datos útiles. Las operaciones implicadas en esta etapa son la fragmentación del texto, es decir, el establecimiento de unidades de registro, y la catalogación de elementos y c) categorización: organización y clasificación de las unidades obtenidas sobre la base de criterios de diferenciación. En consecuencia, se agrupan las unidades por similitudes en cuanto a su significado. La categorización consiste en un proceso de clasificación de datos en torno a ideas, temas y conceptos que emergen del análisis del material de estudio. La identificación de las categorías emergentes es un proceso relacionado no sólo con el material de análisis sino con la formación y el propio marco teórico de la investigación.²

Esta codificación corresponde a una transformación de los datos brutos del material, proceso que, por descomposición, agregación y enumeración concluye en una representación del contenido susceptible de ilustrar al investigador sobre las singularidades del texto. En ese sentido, “la codificación es el proceso por el que los datos brutos son transformados sistemáticamente y agregados en unidades que permiten una descripción precisa de las características pertinentes del contenido” y que aporta identidad a los datos recogidos. Estos últimos son examinados de acuerdo con núcleos significativos, en marcos que sirvan para “separar los datos por grupos de categorías similares”.³

Piñuel Raigada (2002: 8) establece la siguiente tipología de AC: a) los AC exploratorios, cuyo objeto consiste en una aproximación al diseño definitivo de una investigación, intentando registrar datos e información sobre documentos. Estos análisis se desarrollan para testear por primera vez un material de estudio, de modo que pueda determinarse la elección del corpus de documentos que se dispone para



plantearse un problema de análisis en torno a situaciones que han producido aquellos textos; b) los AC descriptivos, cuyo propósito es la simple identificación y catalogación de la realidad empírica de los textos o documentos, mediante la definición de categorías o clases de sus elementos; c) el AC documental o de recuperación de información.

Aparte de la identificación intratextual de la estructura del contenido, esta estrategia aborda los contextos donde se inscribe el material de análisis, es decir, de su estructura de producción. Exalta la descripción de las características de las situaciones, entornos y contextos implicados en su producción y recepción (desde los históricos a los personales, desde los públicos a los privados) y d) los AC verificativos y explicativos, que pretenden dar cuenta de inferencias sobre el origen, naturaleza, funcionamiento y efectos de los productos comunicativos: inducir una predicción, estudiar un efecto y verificar un contenido.

El trabajo de investigación dispone de dos etapas:

1. La recolección de la fuente primaria. Se efectúa un relevamiento y análisis documental que comprende la revisión de material relacionado con liderazgo, coaching y motivación. En igual dirección, se realizan entrevistas exploratorias a informantes clave, con el propósito de acceder a diferentes perspectivas sobre el objeto de estudio y obtener información adicional a la recolectada a través del análisis de documentos. Como estrategia metodológica, la entrevista dispone de dos funciones esenciales: a) permite la comprensión de los fenómenos que se dan en el marco del contexto socio histórico del objeto de estudio y b) confiere centralidad al entrevistado en su condición de productor y constructor de la historia. Al relatar los hechos, el entrevistado se encuentra como un sujeto que se reconoce en ella misma, compartiendo y transmitiendo su propia subjetividad.

En esta instancia se optará por el diseño de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, formuladas y concatenadas de modo tal de reducir el riesgo de introducir sesgos e inducir respuestas. El cuestionario se organizará alrededor de los siguientes módulos temáticos: a) introducción a la motivación, liderazgo y coaching b) su aplicación en la vida organizacional y c) evaluación de resultados obtenidos.

En forma simultánea a la primera etapa se efectúa la realización de registros y AC de las denominadas fuentes secundarias (diarios, revistas, críticas y estadísticas), técnicas que permiten develar cuestiones relevantes para la investigación.

¹ Hayman, John. 1974. *Investigación y educación*. Barcelona: Ibérica.

² Krippendorff (1990: 28).

³ Holsti (1969: 12).



En el proceso de investigación no se omitirá la triangulación interpretada como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular”, o bien “la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga”.⁴

Consiste en la aplicación de múltiples métodos/técnicas de investigación que permiten revelar diferentes aspectos del fenómeno proponiendo una nueva línea de acción para el investigador y un nuevo conjunto de significados para el proceso de investigación.

Es importante resaltar que la triangulación constituye una estrategia en todo el proceso de investigación. Arias Valencia (2000: 13-26) presenta diferentes instancias en las que la triangulación se aplica: a) a nivel de las fuentes de datos, en el que la procedencia de la información a procesar en el análisis no encuentre su origen exclusivamente en un punto; b) una segunda vía consiste en la triangulación de opiniones de investigadores, para lo cual no se descarta contar con la opinión de investigadores en torno al tema de estudio. La utilidad de esta práctica se puede extender también a las fases de codificación o de análisis de los datos recabados; c) la tercera opción apunta a la esfera teórica de la investigación.

La pertinencia de combinar diferentes perspectivas e hipótesis generales acerca de un mismo objeto de estudio se deja ver en algunos trabajos de confrontación, evaluando la pertinencia de cada una. La posibilidad de confrontar diversas perspectivas y teorías en el mismocorpus de datos “significa la presencia de una crítica eficiente, más acorde con el método científico” y d) el cuarto ámbito de intervención es el de la triangulación metodológicapropiamente dicha. En ella, se explora la realidad recurriendo a diferentes técnicas de investigación, en busca de una complementariedad entre los procesos desarrollados y los resultados obtenidos.

La triangulación de la información permite comprender en profundidad el fenómeno que se propone abordar y aumentar la confiabilidad de la evidencia recolectada, contribuyendo a unadecuado control de sesgos subjetivos en el análisis de fuentes primarias y secundarias.

Al analizar las diferentes bibliografías seleccionadas para la elaboración del trabajo de investigación y unirlas con nuestras ideas, se logró desarrollar con una impronta personal el tema elegido por el grupo, donde se verá reflejado en los siguientes capítulos.

⁴ Arias Valencia (2000: 15); Denzin y Lincoln (2003: 27); Kimchi et al. (1991: 40) y Cowman (1993:790).



CAPÍTULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

En el presente capítulo abordaremos la importancia de la cultura organizacional, su definición, características, beneficios, diferentes tipos de prácticas para mantener viva la cultura organizacional. Y a continuación se desarrollará un tema muy importante en el área laboral y personal, que es la motivación, la satisfacción laboral y por último el compromiso que tienen los empleados con la organización.

Toda persona tiene un motivo para trabajar. La motivación debe ir más allá de las frases comunes: “trabajar para comprar un auto”, “trabajar para ir de vacaciones”. La motivación del trabajo en sí mismo es importante, y que las frases comunes sean el resultado de esta motivación, no es el eje central del trabajo.

Para conseguir esto, los directivos de una empresa deben contagiar a sus colaboradores sobre las razones por las cuales creerán en un proyecto. Cuando una persona cree en el trabajo que hace, aumenta la probabilidad de participar activamente y estar más motivado.

Para desarrollar el tema de motivación, no podemos obviar un concepto importante e influyente en el mismo, como lo es, la cultura organizacional. A continuación, se realizará una descripción del tema, con los conceptos más importantes.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La fortaleza de la cultura de una organización, es un factor cada vez más importante a la hora de determinar el atractivo de su marca empleadora, al igual que el sentido de propósito que puede ofrecer un trabajo. Existe en todas las empresas, pero no en todas es un factor controlado. Sólo las exitosas son aquellas que se preocupan por crear una cultura que los identifique y los ayude a perseguir sus objetivos.

Pero conocer las respuestas a preguntas como: ¿Qué es la cultura organizacional?, ¿Cuáles son sus características?, ¿Cómo se crea y mantiene viva?, ¿Cuáles son los beneficios?, nos permitirá explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo.

Entender a los miembros de una organización, el modo en que deben hacer las cosas, y la manera en que se supone que deben comportarse, nos ayudará a predecir la forma de influir directamente en el comportamiento de sus miembros.

DEFINICIÓN

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Es decir, la cultura organizacional, es un conjunto de



características claves que la organización valora, según las investigaciones realizadas.” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 551)

“Hay siete características principales que, al reunirse, captan la esencia de la cultura de una organización.

CARACTERÍSTICAS COMUNES

1. *Innovación y aceptación del riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. *Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. *Orientación a los resultados.* Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4. *Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5. *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. *Agresividad.* Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. *Estabilidad.* Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 552)

Las investigaciones sobre cultura organizacional, buscan medir el modo que los empleados ven a la entidad a la cual pertenecen. Pero hay ciertas preguntas hacia la organización, sobre si estas: ¿Estimulan el trabajo en equipo?, ¿Premian la innovación? y ¿Apoyan las iniciativas de sus trabajadores?

Para dar una respuesta apropiada a estas preguntas, primero debemos diferenciar dos conceptos claves: culturas fuertes y débiles, dado que cada vez tienen más relevancia y valor al momento de determinar la cultura dentro de una organización.

En una cultura fuerte, los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. En congruencia con esta idea, una cultura fuerte influirá de manera potente en el comportamiento de sus miembros, debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crea un clima interno, que permite mantener el control del comportamiento y antes situaciones no deseadas, corregir de manera preventiva.



El argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con menor rotación y ausentismo.

CARACTERÍSTICAS DE UNA CULTURA FUERTE

- ✓ Dar poder a los empleados.
- ✓ Trabajar en equipo.
- ✓ Tener una dirección estratégica clara, y propósito.
- ✓ Poseer una visión fuerte y reconocible.

FUNCIONES DE LA CULTURA

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización, a continuación, se desarrollarán tres, que a nuestro criterio son las más importantes.

La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. Por más que tengamos dos o más organizaciones, que realicen la misma actividad, con la misma cantidad de empleados, entre otras características similares, las diferencias fundamentales, radican en el tipo de cultura organizacional que han adoptado.

La segunda, es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Se trata de dotar de personalidad a todos los miembros de la empresa y destacarse por todo aquello que la hace única y diferente como, por ejemplo: sus valores, ideales, su imagen corporativa, etc.

La tercera función, es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. Por ejemplo, cuando todos o la mayoría de los empleados se suman a una campaña solidaria, representando a la organización en la cual trabajan.

BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ **Fomenta los valores:** es el factor que lleva a las partes de la organización a actuar de forma más eficiente y estratégica.
- ✓ **Ayuda a definir la identidad de la empresa:** especifica la imagen que la organización desea transmitir y lo que la diferencia de la competencia.
- ✓ **Ofrece motivación:** promueve el desempeño con empleados comprometidos que logren los mejores resultados.
- ✓ **Atrae y retiene a los mejores talentos:** aquellas organizaciones con una cultura que hace felices a sus trabajadores atraen y retienen al personal más capacitado.

Toda organización con o sin fines de lucro, tiene como único y principal objetivo el cumplimiento de sus metas, lograr el éxito en todo lo planificado, y la cultura organizacional tiene un



rol definitivo. Si bien, una cultura corporativa no se crea de un día para el otro, ni es un trabajo sencillo, es indispensable que cada organización se enfoque en definirla, desarrollarla, mejorarla y mantenerla en el tiempo, ya que esta genera un sin número de beneficios como un excelente clima laboral, disminuye la rotación, el ausentismo en el personal, generando sentido de pertenencia, etc.

Por ejemplo, twitter:

“Además de ser una red social muy popular, Twitter es conocido mundialmente por ser una compañía en donde las personas disfrutan de muchos beneficios como eventos en las instalaciones, clases de yoga y almuerzos gratis. Por muy atractivas que son estas ventajas, la cultura de esta empresa no se basa únicamente en ello.

Además de tener espacios divertidos, en donde los colaboradores no se sienten abrumados en la jornada laboral, Twitter ha logrado crear un ambiente en donde cada uno de sus trabajadores está motivado por alcanzar las metas de la empresa.

Twitter ha implementado una iniciativa denominada “Hack Week”, que consiste en eventos internos para promover la innovación. En estos se fomenta que los colaboradores exploren alguna idea, la puedan desarrollar y trabajen en equipo para proponer algún proyecto innovador. De por sí, un evento como este es un gran cambio respecto a la monotonía de un día laboral cualquiera.

Además de aprender a trabajar en equipo, las personas se sienten inspiradas por sus colegas a trabajar mejor. Y ese es el resultado de una cultura interna en donde los colaboradores han aprendido a trabajar de manera armoniosa.” (COMUNAL, 2020)

MANTENER VIVA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El éxito de toda empresa, depende de las estrategias que utiliza. La cultura organizacional es una estrategia para la unión de sus integrantes y el desempeño de la organización.

Cuando la organización decide crear una cultura organizacional, deben instaurar y aplicar prácticas en su interior, para mantenerla. Estas prácticas, a las que nos referimos tienen que estar estrechamente relacionadas con actividades que impliquen: capacitaciones, incentivos, procurar un excelente clima laboral, recompensar aquellos trabajadores que se esfuerzan a diario, y se ajustan a la cultura, pero también es importante sancionar, para corregir aquellos comportamientos que generan una resistencia a la cultura establecida.

Acciones para mejorar y mantener vigente la cultura organizacional

✓ Transparencia

Cuando la cultura organizacional se fundamenta en la transparencia, genera un clima de confianza, de armonía y de innovación, donde sus operaciones, planes, objetivos y metas, son de fácil



acceso a todos los integrantes de la organización, permitiendo que se forme un gran equipo de trabajo y en los que cada integrante del equipo se sienta más feliz, con una actitud más proactiva.

Para ello es necesario que cada organización implemente una:

1. *Comunicación eficiente*: los objetivos y metas de cada proyecto deben ser compartidos en equipo. Cuando los colaboradores no comprenden por qué se tomó una determinada decisión de un proyecto, por parte de los líderes del equipo de la empresa, obstruye el trabajo con enfoque y obstaculiza un ambiente de confianza.

2. *Confianza interpersonal*: se debe impulsar el entendimiento mutuo entre los integrantes del equipo, ya que van hacer ellos mismos, los que van a llevar adelante la consecución de un determinado proyecto de trabajo. También, es necesario que se alienten entre ellos, a compartir y colaborar entre sí, para que el flujo de información sea oportuno y la resolución de problemas eficiente. Hay que crear un espacio de honestidad sobre lo bueno y malo en un proyecto, así como eliminar el miedo a expresar opiniones.

✓ **Recompensa**

El reconocimiento motiva a los empleados y genera un sentimiento de pertenencia en la organización. Los programas de recompensa son una excelente forma de aumentar el compromiso de los empleados, hay que reconocer el trabajo, esfuerzo, habilidad y aptitud que llevó a un trabajador a obtener resultados favorables. Pero también, hay que tener en cuenta, que recompensar sólo la cantidad y eficiencia podría conducir a una baja de calidad de trabajo.

Ejemplos de recompensas, no monetarios:

1. *Decir gracias*: la forma de dirigirse al personal es muy importante, agradecer al equipo es una forma de recompensa.

2. *Hacer reconocimientos en público*: esta acción ayuda a conectar a las personas, sobre todo al líder con su equipo de trabajo y a impulsar a los integrantes a hacer bien su trabajo.

Cuando implementamos una cultura de reconocimientos, esta debe ser reflexiva, ya que debe estar alineada a los objetivos de la empresa.

✓ **Favorecer las relaciones sólidas entre compañeros**

Al existir relaciones fuertes entre los compañeros de trabajo, se impulsará el compromiso de los empleados. Fortalecer las relaciones internas entre los compañeros de trabajo y hacerlas cada vez más sólidas, no es un trabajo de un día para el otro, demanda de tiempo, esfuerzo y, a veces, actividades dirigidas a la creación de equipos de trabajo.



Las empresas podrían beneficiarse al crear espacios que fomenten encuentros casuales e inesperados entre empleados como, por ejemplo, organizar actividades recreativas un fin de semana, realizar alguna actividad de aventura, o considerar la técnica del Daily Huddle cada mañana, tema que abordaremos en el capítulo IV.

✓ **Aporta retroalimentación regular**

Dar retroalimentación, sin recibirla, es difícil.

Los empleados necesitan que se les proporcione herramientas para mejorar y crecer.

Lo ideal es aportar comentarios de forma regular y permitir que los empleados también puedan expresar los suyos. Realizar encuestas periódicas de participación es una excelente manera de comprender cuáles son las preocupaciones y los desafíos del equipo de manera oportuna.

✓ **Escuchar**

Para la organización, escuchar a los empleados es clave para mejorar la cultura organizacional. Cuando un trabajador es escuchado, es más productivo porque incrementa el sentido de pertenencia con la organización.

Por ejemplo, al compartir ideas, los trabajadores deben sentirse placenteros cuando deseen compartir ideas en la empresa, fomentar la comunicación abierta y dar lugar al debate, independientemente de las jerarquías establecidas, ya que, en las mayorías de los casos, las ideas innovadoras y resolutivas, no se dicen porque los empleados se sienten condicionados por sus jefes.

✓ **Estimula la autonomía de los empleados**

Hay que confiar en la capacidad del personal para administrar sus responsabilidades de manera efectiva.

Al estimular la autonomía en el ambiente laboral, los empleados pasarán de tener que rendir cuentas sobre sus responsabilidades y obligaciones, a querer rendirlas, ya que comenzarán a adquirir y poseer iniciativas propias.

Toda organización tiene una cultura, y en función de que tan marcada esté, tiene una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización.

Los trabajadores son el activo más importante y valioso de una empresa, hay que tomarlos en cuenta en todo momento, por lo tanto, una cultura organizacional correcta, que determine elevados niveles de motivación, mejorando la experiencia de los miembros de la organización, conducirá a mejores resultados.



MOTIVACIÓN

¿Qué es lo que motiva a las personas a sobresalir?, ¿Un empleado se siente entusiasmado?, ¿Qué pueden hacer las organizaciones para motivar a sus empleados?

Para responder estos interrogantes analizaremos diferentes definiciones de motivación.

DEFINICIÓN

“Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos claves de esta definición son intensidad, dirección y persistencia.” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 175)

Existe una indudable interrelación entre ellos, **la intensidad** es el motor que da impulso al empleado en su tarea, pero esta debe estar canalizada, **direccionada** por la organización, y alinearse con los objetivos organizacionales, pero se requiere fundamentalmente de la **persistencia**, generando continuidad en el esfuerzo diario de cada uno de los integrantes de una organización.

Si deseamos motivar a las personas en sus trabajos, debemos analizar los distintos factores relacionados a este. Entre ellos se encuentra la recompensa, factor que es especialmente valorado por los empleados al momento de esforzarse para lograr las metas de una organización.

Al determinar cómo se debe **recompensar** al empleado por su esfuerzo, y dedicación diaria, no solamente debería tenerse en cuenta el recurso monetario, sino aquellas recompensas no monetarias, que hacen mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados.

Como ejemplo de ello podemos citar Google, que como recompensa y como medio de motivación ofrece, por ejemplo: “que las madres pasaron a tener cinco meses de descanso con remuneración completa y todos los beneficios, y se les permitió administrar ese tiempo como quisieran. Esto incluía la posibilidad de irse de licencia un poco antes de la fecha del parto o reintegrarse antes y guardar algo de tiempo para cuando el bebé fuera más grande. Además, Google comenzó a ofrecer siete semanas libres a los empleados que acababan de ser papás.

Para que los empleados puedan ser más productivos, Google busca que sus empleados estén siempre relajados y a gusto, con suficiente tiempo disponible para el libre quehacer y la socialización.

Por eso, por ejemplo, es que aplican desde hace años el “20% Time Program”, que permite a los “Googlers” utilizar una parte de su tiempo de trabajo (un día por semana) en proyectos propios que no estén ligados con su función básica en la empresa. Así, se les da la posibilidad de encarar sin apuro



proyectos a mediano plazo, enfocados en algo que los apasiona, lo que quieren, pudiendo utilizar la estructura y los recursos de la empresa para avanzar.” (LAVÍN, 2018)

Cuando la organización recompensa a sus empleados, no sólo aumenta su motivación para continuar desarrollando su actividad de forma más creativa, innovadora y productiva, sino que mejora el desempeño del individuo. Y cuando los miembros de la organización toman conocimiento de ello, estos se ven estimulados a la mejora continua, generando tres actitudes a destacar: **satisfacción con su trabajo, involucramiento y compromiso organizacional**.

A. ACTITUD DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

“El término **satisfacción en el trabajo** se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 79)

Pareciera haber una relación positiva entre la satisfacción en el trabajo y la productividad del empleado, pero ¿A qué se debe la satisfacción en el trabajo?

Hay una relación interesante entre el salario y la satisfacción en el trabajo, aunque una vez que el empleado alcanza el nivel de salario deseado, la relación positiva va desapareciendo. Si bien el dinero motiva a las personas, no necesariamente es lo que hace feliz a los empleados y tampoco es condición suficiente para retener y comprometer al talento. Entonces, hay que tener en cuenta la retribución emocional.

Resulta interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, flexibilidad, independencia y control, satisfagan a la mayoría de trabajadores. La mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos, sea versátil, y estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

Por lo tanto, la satisfacción laboral, ya no se considera solamente como una actitud psicológica individual, sino que también, como un estado que nace de la sumatoria de los numerosos factores que intervienen en su configuración, como el desarrollo personal, la empatía con la organización, trabajo remoto, excelente clima laboral, y equilibrio entre la vida laboral y personal, etc.

Descripción de los factores que influyen en la satisfacción laboral

1. Desarrollo de personal: es un proceso constante que se centra en la formación de empleados, que satisfacen las necesidades de la empresa y, desarrolla el potencial productivo y educativo de los mismos.

La organización debe contar con personal competente (tema abordado en el capítulo IV) para el logro de sus objetivos, por lo tanto, no sólo deben captar y retener, sino que deben desarrollar a sus



talentos. Es necesario analizar, cuál es la mejor manera para formar un equipo de trabajo capaz, apostando sobre todo en la calidad de vida de cada uno, como una eficaz herramienta para desarrollar y retener los mejores talentos.

Los trabajadores incrementan su satisfacción laboral, cuando perciben de la organización compromiso con el desarrollo del personal, por medio de capacitaciones en las diferentes áreas, descuentos en cursos, entrenamientos de liderazgos, rotación de cargos, formación de nuevos empleados, etc.

Objetivos:

- ✓ Capacitación del personal líder.
- ✓ Formación de empleados jóvenes y capaces.
- ✓ Lograr una mayor independencia del mercado laboral.
- ✓ Adaptación a las nuevas tecnologías.
- ✓ Crecimiento de las habilidades sociales de los empleados.
- ✓ Aumentar el potencial laboral de los trabajadores para resolver problemas.
- ✓ Incremento de la eficiencia laboral.
- ✓ Disminución de la rotación del personal.

La cultura de aprendizaje se solidifica entre todos y asegura, que el trabajador quiera trabajar en la organización, evitando posibles renuncias.

2. Empatía con la organización: Es la capacidad de entender y relacionarse con los pensamientos, experiencias y sentimientos de los demás, y es trasladable a distintos ámbitos de la vida. Y el ámbito laboral es uno de estos.

Cuando todos los integrantes de una organización, abarcando todos los niveles jerárquicos, se responsabilizan y hacen lo posible por entender mejor a sus empleados y/o compañeros de trabajo, todos los miembros se benefician, evitando problemas a largo plazo.

La empatía laboral es, por tanto, una competencia clave a fomentar en el lugar de trabajo.

Mostrar empatía en el entorno laboral contribuye además a crear una cultura de equipo, aumenta la autoestima y motivación de los empleados favoreciendo que se sientan tomados en cuenta.

Además, permitirá crear un ambiente de trabajo respetuoso en el que todas las normas de convivencia se cumplan, por lo que no haría falta invertir esfuerzos y tiempo en labores de mediación para resolver conflictos.

Beneficios de la empatía laboral:

- ✓ Cultura de equipo.
- ✓ Disminuye el conflicto.



- ✓ Mayor productividad.
- ✓ Incrementa los niveles de retención de los trabajadores.
- ✓ Comunicación fluida.

3. Trabajo remoto: El teletrabajo es una modalidad de trabajo que han adoptado algunas empresas y que cada vez va teniendo más auge, y básicamente consiste en la realización del trabajo por parte del trabajador desde su casa, utilizando métodos de procesamiento electrónico de información, tecnología informática y comunicación, las denominadas TIC, manteniendo contacto con la empresa regularmente por medios informáticos idóneos y de manera personal.

Los beneficios de esta nueva figura son tanto para el empleado como para el empleador. Entre ellos:

- ✓ Tasas más altas de satisfacción laboral de los trabajadores.
- ✓ Trabajadores más dedicados.
- ✓ Productividad incrementada.
- ✓ Mayor calidad de trabajo.
- ✓ Menos distracciones.
- ✓ Menos fatiga de viaje.
- ✓ Ahorro general de dinero.
- ✓ Menores costos operativos.
- ✓ Mejor ambiente para los empleados.
- ✓ Niveles de estrés reducidos.
- ✓ Mejor equilibrio trabajo-vida.
- ✓ Menor rotación de trabajadores.
- ✓ Un mayor grupo de contratación de los mejores talentos.

Si bien es cierto que las herramientas no reemplazan por completo la experiencia de trabajar de manera presencial, ayudan tanto con la productividad, como con la formación de equipos.

Para concluir, “el teletrabajo ya está entre nosotros, y su avance es una gran oportunidad: debemos profundizar sus características para optimizar los resultados, actualizar nuestras políticas corporativas, normas y códigos de ética internos; y principalmente impulsar que se legisle sobre la materia, para que el nacimiento de las herramientas 3.0 se adapte al ritmo del crecimiento de las industrias, fuentes de trabajo y oportunidades de desarrollo para todos.” (CARDOZO, 2012, pág. 227)

4. Excelente clima laboral: “El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.” (GARCÍA, 2003, pág. 47)



Es necesario determinar, el tipo de clima laboral que hay en la organización, ya que incide directamente en la satisfacción, desempeño y productividad de todo el personal, impactando directamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si el clima laboral es agradable, armónico, de comunicación fluida, de cooperación, solidario, donde prevalece el trabajo en equipo, la confianza, y la empatía, el día a día resultará ser más próspero en la consecución de los resultados deseados.

El personal se sentirá más comprometido, se logrará transformar largas horas de trabajo rutinarias en horas agradables, y así se conseguirá que todos los miembros se sientan como en casa. A veces, la diferencia está en los pequeños detalles: que el lugar de trabajo, sea un lugar acogedor, iluminado, que cuente con las herramientas adecuadas para trabajar, (nada más desmotivador que trabajar con una computadora lenta), compartir con los compañeros un café en algún momento de la labor, etc. Cada detalle siempre es apreciado y permite fortalecer vínculos.

Así, las organizaciones en su direccionamiento estratégico, deben ofrecer al talento humano un clima laboral adecuado, que tenga las garantías necesarias para que el individuo pueda desenvolverse en sus actividades y produzca lo mejor de sí, y evitar situaciones de estrés laboral, como por ejemplo mobbing.

Mobbing

“El mobbing también llamado “acoso laboral” o “acoso moral”, “acoso institucional”, “acoso psicológico”, con las variantes, entre otros nombres, de “bullying” y “bossing”, es un problema laboral, severo y complejo, en el que el estrés lo provoca intencionalmente una o más personas del entorno laboral de la víctima.” (MARTÍNEZ SELVA, 2004, pág. 60)

Aquellos integrantes de la organización, que realizan acoso laboral, por lo general se encuentra en un nivel jerárquico igual, inferior o superior, sobre la víctima. Es difícil para quien sufre mobbing, poder detectarlo de manera inmediata, ya que de manera recurrente y sistemática fue hostigado, intimidado y opacado emocional e intelectualmente.

El mobbing siempre genera consecuencias negativas, tanto para el empleado acosado como para la organización. En el acosado, afecta su autoestima, integridad, su comunicación, su vida laboral pero también su vida personal, generando desmotivación y por ende disminuyendo su productividad. Así se va deteriorando poco a poco el clima laboral, afectando directamente a la organización en el cumplimiento de sus objetivos, pero también ocasiona consecuencias económicas por las demandas de aquellos empleados que han sufrido acoso laboral.

“Para resumir, los comportamientos que caracterizan al mobbing pueden agruparse en cuatro categorías:



- i. Centrado en el trabajo, como son los obstáculos al desarrollo normal de las tareas.
- ii. Aislamiento social, como es el prohibir a los demás empleados que hablen con él, o restringir el acceso a medios de comunicación como el teléfono.
- iii. Ataques personales, como las infamias, injurias, o difusión de rumores sobre la vida privada o familiar del acosado.
- iv. Violencia física (muy infrecuente) o amenaza de violencia.” (MARTÍNEZ SELVA, 2004, pág. 66)

5. Equilibrio entre la vida laboral y personal: La vida laboral es considerada, según BLANCH, 1996, como una de las actividades de mayor importancia en la calidad de vida de los seres humanos; influyendo en la integración y el ajuste tanto psicológico como social de los individuos.

Sin embargo, desde la historia de la humanidad, existe una necesidad básica en el ser humano, que es disponer de un hogar, de afecto y estabilidad, de formar una familia.

Según Staines (1980) en “Spillover Theory” se tiene en cuenta que, si bien existen límites temporales y físicos entre el trabajo y la familia, las emociones y acciones que tenemos en cada una de estas dos áreas recae sobre la otra, por ejemplo, si se presenta algún conflicto familiar, el trabajador no va a tener una buena disposición para laborar.

En la mayoría de las personas y sobre todo hoy en día, en un mundo tan cambiante y globalizado, encontrar equilibrio entre la vida familiar y laboral, es una odisea. Dado los diferentes roles que cumplen las personas, entre ellos, como profesionales, y como pilares fundamentales de sus familias (madres, padres, ama de casa, etc.), se hace difícil pero no imposible, lograr el equilibrio deseado.

No alcanzar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, puede suponer un problema, para el empleado y para la organización, por ejemplo, en el trabajador generaría estrés, conflictos familiares, problemas de salud, etc., y en la organización, ausentismo, disminución en la productividad, accidentes laborales, mal ambiente laboral, entre otros.

Las empresas que velan por el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados se ven beneficiadas en:

- ✓ Mejora la calidad en la gestión de RRHH.
- ✓ Aumento de la productividad.
- ✓ Ahorro en gastos en “Personal”.

Fomentar estrategias conciliadoras en la empresa, puede tener una repercusión positiva real a todos los niveles y más aún en el ambiente laboral, reduciendo los niveles de tensión de la organización y el trabajador.



La primera tarea conciliadora tiene que ver con la organización del equipo y del tiempo de trabajo. Organizar de forma minuciosa el trabajo, sus respectivas tareas, y tiempos, ayuda a que los empleados finalicen su jornada laboral en tiempo y forma y así los trabajadores se despreocupen de él una vez que llegan a sus hogares. Para ello se debe planificar, agilizar las tareas, y aprovechar niveles altos de productividad.

Hay un mayor compromiso laboral por parte de los empleados, cuando las empresas adoptan “ganar-ganar”, a nivel laboral como familiar.

B. INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO

El involucramiento en el trabajo, se refiere al estado en que una persona se identifica emocional y psicológicamente con su empleo, reflexionando sobre cómo desempeña en su labor y cuán beneficioso es para ella.

Cuando los líderes de cada equipo de trabajo, involucran a sus miembros, ya sea en el análisis y toma de decisiones, estos perciben que son valorados, motivados, satisfechos, aumentando el sentimiento de pertenencia. Comienzan a desarrollar autonomía, mayor confianza en ellos mismos, en sus equipos y líderes, se comprometen más con los objetivos organizacionales, indagan en nuevas ideas, en la búsqueda de soluciones ante los diferentes retos, logran obtener control sobre sus vidas laborales, y día a día serán más productivos.

A continuación, se analizarán con detalle las tres formas principales de involucramiento de los empleados: administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

1. Administración participativa:

“Las características comunes a todos los programas de administración participativa, son el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones. Es decir, en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones, la administración participativa se promueve como la panacea contra la moral baja y la escasa productividad. Pero para que funcione, los asuntos en que intervienen los empleados deben ser relevantes para sus intereses de modo que se motiven, los trabajadores deben tener la competencia y conocimientos para hacer contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben confiar y gozar de confianza entre sí.” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 225)

2. Participación representativa:

“Es decir, en lugar de que participen en forma directa en las decisiones, los trabajadores están representados por un grupo pequeño de ellos, que son quienes participan en realidad. La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización al colocar al trabajador



en una situación de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas.” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 226)

3. Círculos de calidad:

“Los círculos de calidad se definen como grupos de 8 a 10 trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad y sostienen reuniones en forma regular, lo común es que lo hagan una vez a la semana, con tiempo de la empresa y sobre las premisas de esta, a fin de analizar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctivas.” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 226)

Cuando se involucra al personal por medio de programas, reuniones, o mediante la asignación de actividades específicas, los empleados incrementan su responsabilidad, hay una motivación intrínseca, ya que son parte del proceso de toma de decisiones y luego al verla en funcionamiento y dando sus frutos, impacta de manera positiva, ya sea en su vida profesional, (mayor satisfacción, crecimiento, etc.) pero también en su vida personal (aumenta la confianza en sí mismo, la autoestima, se siente valorado, etc.)

C. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella. (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 79)

Tres compromisos a destacar:

✓ **Compromiso normativo:** es la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 80)

Por ejemplo: Arcor, tiene tres compromisos: uso racional del agua, eficiencia energética y la minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global, y el uso racional del packaging.

✓ **Compromiso afectivo:** carga emocional con la organización y la creencia en sus valores. (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 79)

Por ejemplo: si un empleado está comprometido de manera activa, entonces las posibilidades de que permanezca en la organización por mucho tiempo son altas. También significa que un empleado no sólo está contento, sino que además participa en actividades como las discusiones y reuniones, dando valiosos aportes o sugerencias que ayudarán a la organización, ética de trabajo proactiva, etc.

✓ **Compromiso para continuar:** valor económico percibido de seguir en una organización en comparación con el de dejarla. (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 80)



Cuando existe un nivel de compromiso continuo, entre los integrantes de una organización, expresa que quieren permanecer en la organización por un período de tiempo más largo, ya que sienten que deben quedarse, dado que han invertido suficiente energía y se han apegado a la organización.

Por ejemplo, una persona durante un período tiende a desarrollar apego a su lugar de trabajo y esta puede ser una de las razones por las que no querría renunciar, ya que está emocionalmente involucrado.

¿Cómo mejorar el compromiso organizacional?

1. Crear una fuerte cultura de trabajo en equipo.
2. Comunicar metas y expectativas claras a los empleados.
3. Ser transparente y fomentar la comunicación abierta.
4. Mantener la ética del trabajo.
5. Fomentar una cultura de trabajo positiva.
6. Desarrollar la confianza.
7. Fomentar la innovación.
8. Proporcionar retroalimentación constructiva y no crítica.
9. Ofrecer incentivos.

En cualquier entidad es fundamental que exista compromiso organizacional, pues se puede detectar un clima laboral en donde prevalece el compromiso, la dedicación, el esfuerzo, el desarrollo de competencias, entre otras. Es clave, darles un valor único y especial a las personas que día a día se esfuerzan para crecer personalmente y profesionalmente, generando un impacto positivo a nivel organizacional.

Finalmente, se advierte que tanto la motivación, como la satisfacción laboral se encuentran fuertemente determinada, no sólo por la Cultura Organizacional, sino por los componentes contextuales y sus posibilidades.

En un contexto tan cambiante, en el que el bienestar emocional de los trabajadores se ha vuelto parte central de la responsabilidad de las empresas, el desafío de las organizaciones será poder generar condiciones de desarrollo y desafíos profesionales para mantener motivados y comprometidos a los colaboradores, aún en un contexto en el que seguiremos conviviendo con altos niveles de incertidumbre.

Los empleados quieren enorgullecerse de lo que hacen y de la empresa en la que trabajan, lo más efectivo para la satisfacción de los empleados es tener un proyecto atractivo en su conjunto, en el que las personas se sientan cómodas, puedan contribuir al crecimiento del mismo y se puedan desarrollar



profesionalmente, logrando el tan deseado equilibrio entre la vida personal y laboral de todos los integrantes de la organización.

En el capítulo siguiente se desarrollará un tema que está estrechamente relacionado con la motivación en las organizaciones, **el liderazgo**, un concepto debatible, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan, desde el perfil de los líderes, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.



CAPÍTULO III

LIDERAZGO

Antes de comenzar a desarrollar el presente capítulo, haremos una breve mención de los temas a presentar. Se iniciará analizando la diferencia fundamental entre líder y jefe, el valor que tienen los equipos de trabajo en una organización, la importancia de que el líder sea un buen comunicador, el autoliderazgo y por último los diferentes estilos de liderazgos, con ejemplos de líderes exitosos, conocidos a nivel mundial.

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones.

Con la llegada del siglo XXI, se han transformado todo tipo de prácticas dentro de una organización y con ello la habilidad y destrezas que sus líderes deben poseer para controlar todas estas situaciones de cambios.

Un líder no puede ser metódico por naturaleza, debe ser una persona que esté preparada para afrontar todos esos cambios que la sociedad le depara, es decir, ante un mundo cambiante, debe ser un agente versátil en su organización, activo en la búsqueda de oportunidades y en la toma de decisiones. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que todo líder es valorado en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella.

DEFINICIÓN

El liderazgo se refiere a tratar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos.

Se define liderazgo, como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 385)

Es decir, un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las actividades de un grupo, para alcanzar una meta común, a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Si bien los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo, no sólo debido a la posición que tiene en la organización, sino al que le es asignado por los demás integrantes de la organización.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no.



Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes.

DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y JEFE

Generalmente los conceptos de líder y jefe son utilizados como sinónimos, pero a continuación veremos que hay una gran diferencia entre ellos. Es fundamental conocer las diferencias entre líder y jefe, ya que es un factor clave para que un equipo de trabajo sea exitoso en el cumplimiento de sus objetivos.

Tomaremos la definición exacta dada por la RAE, la cual indica que jefe es una “*persona que manda sobre otras*”, y líder aquella “*persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad.*”

La principal diferencia que radica entre un jefe y un líder, es el uso de la autoridad asignada según el cargo que tiene, el jefe ordena e infunde temor, mientras que el líder trata de ganarse la confianza de todo el equipo, creando un buen clima laboral, creando un ambiente de respeto, de participación, donde todos los colaboradores puedan dar sus opiniones, sin sentir temor, ante su superior.

LÍDER	JEFE
Independiente a una posición de poder.	Depende de la posición de poder.
Capacita a los trabajadores.	Maneja a los trabajadores.
Dice “NOSOTROS”.	Dice “YO”.
Muestra cómo se hace.	Sabe cómo se hace.
Resultados orientados al equipo.	Resultados orientados a individualidades.
Valora los procesos.	Valora los resultados.
Convence.	Impone.
Aconseja y guía.	Ordena.
Genera entusiasmo.	Inspira respeto.
Busca solución a los problemas.	Busca responsables de los problemas.



Comparte sus éxitos.	Presume sus éxitos.
Tiene equipos de trabajo.	Tiene empleados.

Gráfico N° 1: Cuadro comparativo entre líder y jefe. Elaboración propia.

Además, compartimos la idea de Andrew J. Dubrin, donde establece que “lo mínimo que se necesita saber del liderazgo es que los líderes: influyen en las demás personas a través de la persuasión o el ejemplo para que sigan un curso de acción; establecen relaciones y asociaciones con la gente; son eficientes, inspiran, influyen y motivan a los demás, y los dirigen hacia cambios útiles; asimismo, sugiere 10 actividades para transformarse en un líder eficiente:

1. Tener en cuenta que el liderazgo es un proceso donde el líder influye profundamente en los integrantes del equipo para inspirarlos, motivarlos y persuadirlos.
2. Desarrollar la confianza en uno mismo al alcanzar una pequeña meta y después continuar el camino para conseguir logros cada vez más difíciles.
3. Desarrollar el carisma personal. Aprender a dejar que las emociones fluyan cuando hay que expresarse; y, por otra parte, tener presentes los nombres de las personas que forman el equipo de trabajo.
4. Ser una persona bien informada o especializada en cierta área del negocio, sin pretender ser experto en todo.
5. Desarrollar las habilidades o capacidades propias de la comunicación (orales, escritas, no verbales y de escuchar) hasta el punto de lograr ser convincente y claro.
6. Utilizar una gran cantidad de recursos para influir positivamente en las personas: persuasión, intercambio de favores, congraciarse con los demás y mantener un ambiente de humor agradable.
7. Dirigir a través del ejemplo. Convertirse en un modelo a seguir respecto a cómo quiere que los demás se desempeñen.
8. Delegar autoridad y responsabilidades a los demás para llevar a cabo varias funciones o tareas.
9. Aprender a ser un líder multicultural, dado que el punto de partida consiste en convencerse a sí mismo de que existe diversidad de culturas y todas son igualmente valiosas.
10. Ser un gran capacitador y mentor; ofrecer a los demás libertad para la retroalimentación necesaria para mejorar, a través de la motivación.” (DUBRIN, 1999, pág. 309)

Para dirigir eficientemente, no alcanza solamente con el conocimiento, se necesita que el líder sea una persona íntegra, sincera, comprensiva, que se preocupe por los demás, que sean innovadores, creativos, que prevalezca la comunicación activa entre los integrantes del equipo, que incremente lo



confianza de sí mismo y de los demás, pero sobre todo que sea el referente dentro del equipo, ya que, dado sus valores éticos y morales, su palabra es valorada al momento de tomar decisiones, independientemente del lugar jerárquico que ocupa dentro de la organización.

El líder debe tener la suficiente capacidad de poder guiar a sus subordinados en situaciones determinadas, con el único propósito de obtener mayores y mejores resultados para la organización. Así, el líder se convierte en un modelo a seguir con sus buenas prácticas de liderazgo.

Es por ello que, a los empleados no hay que considerarlos como simples grupos de personas con los que se trabaja, sino como miembros integrales de un equipo. Este cambio de mentalidad, que conlleva dirigir a un equipo unificado hacia objetivos concretos, todos tirando en una dirección, puede hacer una diferencia en los resultados diarios de su labor.

TRABAJO EN EQUIPO

Al generar una cultura organizacional que implique **trabajar en equipo**, se crea un ambiente de trabajo seguro, donde los integrantes se alientan los unos a los otros, contribuyendo para obtener entre ellos su mayor potencial y talento.

Es importante aclarar que no es lo mismo equipo de trabajo y grupo de trabajo.

“Un grupo de trabajo, es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad, mientras que **el equipo de trabajo** genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 323)

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar sus metas. Todo equipo necesita de un líder, en donde priorice un buen clima laboral, cooperación entre sus miembros, desarrollo la creatividad, y se contagie el espíritu de compañerismo, cooperación y responsabilidad grupal. El equipo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

A veces los equipos de trabajo fracasan debido a que: no hay confianza, no existe un clima laboral agradable, hay egoísmo entre los compañeros, negatividad, falta de sentido de pertenencia y responsabilidad, planificación incorrectamente, los miembros están desmotivados y por lo tanto no son perseverantes.

Entonces, se recomienda que las empresas se organicen para dar mayor prioridad al trabajo colectivo y reemplazar el trabajo individual, a través de diversas acciones de sinergia, colaboración y cooperación, y así obtener resultados superiores, en comparación con los resultados obtenidos por medio del esfuerzo individual.



Diversas investigaciones han demostrado que existe una fuerte relación entre la creatividad e innovación de los integrantes de los equipos con la motivación. Aquellos equipos de trabajos innovadores y fuertemente motivados, son equipos sobresalientes por su buen clima laboral, cooperación, debaten diversas ideas, y superan los retos que se les presentan incrementando la confianza entre todos los integrantes del grupo.

BENEFICIOS DE TRABAJAR EN EQUIPO

- ✓ Incrementa la motivación de los participantes que tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.
- ✓ Participar en el análisis y toma de decisiones permite a los miembros involucrarse y aceptar en mayor grado las decisiones adoptadas.
- ✓ Manejar un mayor número de información, conocimientos y habilidades.
- ✓ Aumenta la creatividad, dado que estimula la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas, y con la diversidad de puntos de vista, lo que posibilita una perspectiva más amplia.
- ✓ Estimula la comunicación abierta y positiva.

Cuando las personas trabajan en equipo se proporciona mayor seguridad y confianza en las decisiones tomadas, se incrementa la productividad y, por ende, facilitar una mejor competitividad de la empresa a la hora de realizar su actividad.

También, la comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. Un líder debe mantener una comunicación eficiente de su misión, objetivos, metas, resultados y de las recompensas con su equipo de trabajo.

COMUNICACIÓN

El líder de cada equipo de trabajo dentro de una organización, debe aprender a manejar diferentes tipos de funciones, ya que le permitirán interactuar con el entorno y a su vez dirigir a la organización en el cumplimiento de sus metas.

Actualmente se necesitan líderes que aprendan a escuchar, a poder sacar todo el potencial de su equipo y lograr transformarlos para mejorar el rendimiento.

En toda organización es fundamental la existencia de un líder, pero que cumpla con un requisito indispensable, ser buen comunicador, es una de las principales herramientas estratégicas de todo ente.

Por medio de la comunicación activa se pueden establecer la misión, la visión, los objetivos, responsabilidades, entre otros, ante los grupos de interés. Permite planificar y organizar estrategias de



cambios que conduzcan a todos sus subordinados a trabajar por este objetivo común, pero es necesario saber si los integrantes del equipo están dispuestos a llevar adelante este cambio, y también si van a llegar hasta el final.

GUÍA DE PREGUNTAS

Para ello, Whitmore, John (2019) ha desarrollado una serie de preguntas sobre *los cambios propuestos por los líderes en su equipo de trabajo*.

¿Por qué?

- ✓ ¿Por qué hacemos este cambio?
- ✓ ¿Cuáles son las motivaciones internas y externas que nos impulsan?

¿Qué?

- ✓ ¿En qué nos convertiremos?
- ✓ ¿Qué ha de cambiar y qué ha de permanecer igual?

¿Cómo?

- ✓ ¿Cómo diseñaremos y aplicaremos cambios?
- ✓ ¿Cómo decidiremos quién hace qué?

El líder comunicador, debe hacer un gran esfuerzo para llevar adelante relaciones humanas, debe ser creativo e innovador, para mantener el círculo de la comunicación, en el interior de la organización y hacia el exterior de ella.

Sobre todo, en tiempos de crisis, debe saber comunicar para obtener respuestas antes los problemas, y encontrar soluciones. Debe ser eficaz en el proceso de comunicación, ya que así lograra cumplir los objetivos que se propone.

“Algunas herramientas de comunicación que mejoraran de forma espectacular la forma en que te escuchan. Borra la primera persona de tu vocabulario. Por ejemplo, supongamos que estamos en una reunión y hay algo que no comprendes, levantas la mano y dices: «no entiendo tu punto de vista sobre el proyecto XYZ. ¿podrías aclarármelo?» Mucho mejor es que digas: «podrías aclarar tu punto de vista sobre el proyecto XYZ, por favor». No es necesario que acentúes el hecho de que no lo has entendido. Lo mismo sucede cuando quieres compartir tus ideas u opinar. En lugar de decir: «Me parece que este proyecto supera el presupuesto previsto», borra el «me parece que» y di simplemente: «Este proyecto supera el presupuesto previsto». La gente prestará mayor atención. En vez de: «No creo que este proyecto funcione muy bien porque ...», di: «Este proyecto está destinado a fracasar a menos que se resuelva el problema XYZ». En lugar de comenzar con: «¿Puedo hacer una pregunta?», pregunta directamente: «¿Cuál es el plazo de entrega de este proyecto?». Este simple cambio en la forma de



plantear tus preguntas modificará sensiblemente la forma en que te ven los demás.” (MIEDANER, 2002, págs. 269-270)

Un buen líder, pide consejos, solicita opinión, se somete a evaluación en cuanto su proceder, logrando así fortalecer al líder y a su equipo. Todo aquello que beneficia a los integrantes de la organización, también beneficia a líder y viceversa.

El líder comprende que la retroalimentación directa, es la fuente de aprendizaje más valiosa que posee. Todos aquellos elementos que hay en la organización, como los procesos, los sistemas, la estructura de la organización, el personal, es la fuente de información más importante del líder, por ello el liderazgo se encuentra en el centro, para llevar adelante una comunicación activa. (Gráfico N° 2.)



Gráfico N° 2: Retroalimentación Directa, para una comunicación activa. Elaboración propia.

ESTILOS DE LIDERAZGO

En esta sección vamos a desarrollar los diferentes estilos o tipos de liderazgos organizacional, y para ello, se hará referencia a un gran pensador como Max Weber, el cual fue uno de los grandes pensadores de la teoría del liderazgo. De hecho, su sistema de clasificación todavía goza de una gran aceptación.



LIDERAZGO AUTORITARIO (AUTOCRÁTICO)

Concepto:

Como su nombre lo indica, el liderazgo autoritario se caracteriza por tener un líder que asume la responsabilidad de tomar todas las decisiones, es quién dirige, inicia las acciones, sin tener prácticamente en cuenta las opiniones de los demás.

El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados, con el fin de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. La política a seguir, las actividades y las técnicas son dictadas por su autoridad, especificando tareas y trabajos a cada miembro del equipo de trabajo.

Características:

- ✓ El líder toma las decisiones.
- ✓ Tiene el control.
- ✓ Fija los objetivos a cumplir.
- ✓ No delega responsabilidades.
- ✓ Administra premios y castigos.
- ✓ Es el dueño de la información.

Ventajas:

- ✓ Es útil para resultados a corto plazo.
- ✓ Permite acelerar los procesos de toma de decisiones.
- ✓ Control total sobre los procesos.
- ✓ Guía y mantiene altos niveles de productividad.

Desventajas:

- ✓ Fomenta el control excesivo.
- ✓ Escaso reconocimiento al equipo de trabajo
- ✓ Limita la creatividad dentro del equipo de trabajo.
- ✓ Escasa o nula participación de los empleados.

Ejemplo:

Adolfo Hitler, frase propia: *“Ante Dios y el mundo, el más fuerte tiene el derecho de hacer prevalecer su voluntad.”*

Adolf Hitler, considerado el líder autocrático por excelencia, ya que imponía sus ideas a sus equipos, no permitía que los demás integrantes fueran independientes. El mismo se consideraba como



la única persona capaz de tomar decisiones “correctas”, determinaba los objetivos a seguir, controlaba los procesos y no delegaba responsabilidades.

Entre otras de las características que tenía Adolf Hitler, como líder autoritario, era que no pedía opiniones ni se dejaba influenciar por los juicios de otros. Era inflexible y le gustaba ordenar.

No permitía que los demás miembros de su equipo fueran creativos. Además, buscaba la motivación de sus colaboradores a base de un sistema de recompensas y castigos que el mismo elegía.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO (PARTICIPATIVO)

Concepto:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para ejercer el liderazgo, incentiva la toma de decisiones de sus subordinados, para que sus ideas sean cada vez más útiles y creativas.

El líder participativo, escucha y analiza seriamente las ideas de los integrantes de su equipo de trabajo y acepta sus opiniones siempre que sea posible y práctico. Es un líder que apoya a sus subordinados, aunque la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Debido a la confianza que el líder deposita en los demás miembros del grupo, este tipo de liderazgo se caracteriza por el modo en que afecta positivamente la motivación y los procesos de comunicación al interno del equipo.

Características:

- ✓ Capacidad de comprensión.
- ✓ Impulsa a incrementar la capacidad de auto control.
- ✓ Insta a asumir mayor responsabilidad.

Ventajas:

- ✓ Motiva al equipo por medio de la participación activa.
- ✓ Fomenta la participación.
- ✓ Facilita la comunicación.
- ✓ Genera ambiente de confianza.

Desventajas:

- ✓ Si las ideas del equipo de trabajo no se implementan, disminuye la confianza.
- ✓ El proceso de toma de decisiones puede quedar afectado, si los integrantes del equipo, no cuenta con la capacidad requerida.



Ejemplo:

Nelson Mandela, frase propia: *“La Educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo.”*

Considerado un líder democrático, pasó de ser un activista local por los derechos humanos, a ser un **líder mundial** muy respetado, la lucha contra el racismo en Sudáfrica ganó terreno a nivel internacional en los años 80. A partir de este momento, se conoce el rostro de Nelson Mandela como líder democrático, cuya personalidad generaba admiración, inspirabas a otros, siendo un gran referente en la actualidad.

Permitió la integración del grupo del cual era líder, fomentó la cooperación y participación, tenía la capacidad de reconocer sus errores y de comprender los ajenos, demostraba confianza en sí mismo y en los demás.

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE (DELEGATORIO)

Concepto:

Es el líder que delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Es el extremo contrario al liderazgo autoritario o autocrático.

En este tipo de liderazgo, el líder espera que los integrantes del equipo asuman la responsabilidad por su propia motivación, aunque no quiere decir que el líder laissez-faire no supervise a sus subordinados. Es necesario que el líder siga de cerca las actividades a desarrollar y las decisiones a tomar, garantizando que las tareas sean desarrolladas según lo planificado.

Características:

- ✓ Otorga libertad de acción en el grupo.
- ✓ Interviene y controla sólo cuando es necesario.
- ✓ El líder define los objetivos y el equipo decide como cumplirlos.
- ✓ Los trabajadores cuentan con el apoyo del líder.
- ✓ El líder es neutro al dar su opinión.

Ventajas:

- ✓ Permite que los miembros del equipo sean independientes, innovadores y creativos.
- ✓ Acelera los procesos de decisión, dado que se reducen los tiempos de aprobación de proyectos.
- ✓ Incrementa la confianza en los integrantes del equipo, dado que tienen poder de decisión.



Desventajas:

- ✓ Los integrantes del grupo, hacen el trabajo en función de su criterio y voluntad.
- ✓ Afecta la motivación del equipo, si se percibe al líder como una persona desinteresada o ausente.
- ✓ Puede generar falta de control.

Ejemplo:

Warren Buffett, frases: *“Es mejor convivir con gente mejor que tú. Escoge a socios cuyo comportamiento sea mejor que el tuyo y puedas seguir esa dirección.”*

Warren Buffett, conocido por ser unos de los hombres más ricos del mundo, empresario e inversionista.

Es calificado como uno de los mejores ejemplos de liderazgo laissez faire, ya que ha logrado tener éxito gracias a la independencia que otorga a sus empleados.

Además, permite que los individuos se expresen creativamente sin presiones, de tal manera que el trabajo llevado a cabo no tiene limitaciones. Buffett considera que aquellos trabajadores con capacidad de decisión y con responsabilidades, van a hacer las cosas mejor que trabajadores sin iniciativa.

Sabemos que no es fácil determinar cuál es el mejor modelo de liderazgo a escoger, pero de todo lo analizado hemos arribado a la siguiente conclusión.

En primer lugar, el líder debe conocerse a sí mismo, comprender al equipo que lidera, a la organización a la cual pertenece y el ambiente de trabajo en donde se desarrolla.

En segundo lugar, si el líder considera que el equipo de trabajo necesita dirección, debe ser capaz de dirigir, pero si percibe que el equipo necesita de libertad para el cumplimiento de los objetivos o metas, debe poder proveer esa libertad. Pero debe mantener un equilibrio, ya que no debería ser percibido por los integrantes del equipo como un líder extremadamente firme, ni como uno demasiado tolerante.

Guía de preguntas de un líder

- ✓ ¿Qué tipo de liderazgo es el más apropiado en mi organización?
- ✓ ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?
- ✓ ¿Mi equipo de trabajo me reconoce como su líder?
- ✓ ¿Qué hago para ayudar al equipo para que realice con éxito el trabajo?
- ✓ ¿Cómo motivo a mi equipo de trabajo?
- ✓ Ante una mala noticia, ¿Cómo se comunica al equipo?



- ✓ ¿Qué hago para mantenerme motivado como líder?

AUTOLIDERAZGO

El autoliderazgo implica autoconocimiento, ser responsable de la realidad que se presenta, y ser consciente del poder que tiene cada líder para cambiarla o no.

Para poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, generar la habilidad para dirigir su propio avance.

Un auténtico líder es quién comienza a autogestionarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas, de este modo le será mucho más fácil conocer y comprender a su entorno y a su vez lograr todo lo que quiera alcanzar. A demás con su ejemplo podrá motivar a otros, para que busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral.

El autoliderazgo, implica que el líder posea características tales como: autocontrol, transparencia, optimismo, capacidad de adaptación e iniciativa propia.

- ✓ **Autocontrol:**

Los líderes con autocontrol, tienen la capacidad de encontrar formas de gestionar sus sentimientos e impulsos ante una crisis o ante circunstancias arduas e incluso canalizar la situación y poder aprovecharla para beneficio propio.

- ✓ **Transparencia:**

Los líderes transparentes son aquellos que son fieles a sus valores, son líderes íntegros. Además, son aquellos que reconocen sus errores y faltas y aprenden de los mismos, y ante la conducta inmoral de los integrantes de su equipo de trabajo, intervienen para corregir.

- ✓ **Optimismo:**

Los líderes optimistas son aquellos que tienen una concepción positiva de los demás, siempre esperando lo mejor de ellos. Aceptan la realidad de los hechos, y ante una situación no deseada la perciben como una oportunidad y no una amenaza.

- ✓ **Adaptación:**

Los líderes con capacidad de adaptación, pueden conjugar varias tareas, sin perder concentración ni energía. Son aquellos que poseen flexibilidad al adaptarse a nuevos retos y agilidad para amoldarse a cambios inesperados.



✓ **Iniciativa:**

Son aquellos líderes con excelentes niveles de iniciativa, son los que llevan adelante las riendas de cada proyecto, de cada idea. Aprovechan las oportunidades o simplemente las crean, hacen todo lo necesario para crear mejores posibilidades a futuro.

Desarrollar las competencias de autoliderazgo es algo clave, para no dejarnos afectar en exceso por todos los problemas y obstáculos que nos envuelven, como la crisis económica y la inestabilidad empresarial, y poder realizar una correcta gestión de ellos.

No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que a medida que transcurre el tiempo dejará de serlo, su duración está estrechamente relacionada con aquellos fines que persigue, con los valores que lo sustentan. Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes, para crear visiones del futuro, e inspirar y motivar a los miembros de la organización para que logren lo que deseen.

Compartiendo la misma línea de pensamiento de John Whitmore, (2019), donde considera que los líderes se encuentran apagando fuegos y con dificultades para llevar a cabo diversas tareas, como planificación a largo plazo, programación, elaboración de una visión en general, analizar nuevas competencias, nuevos proyectos, etc., se volverían más sencillas estas tareas, si el líder aplicara una herramienta muy valiosa como el coaching, tema que será desarrollado en el capítulo siguiente.

El coaching otorga al líder un control real, no ilusorio, gracias al entendimiento mutuo generado entre el líder y el subordinado, y da a este una responsabilidad real, no ilusoria. (WHITMORE, COACHING. El método para mejorar el rendimiento de las personas, 2019)



CAPITULO IV

COACHING EMPRESARIAL

En este capítulo, se desarrollará el concepto de coaching empresarial, concepto, tipos de competencias y algunas herramientas claves que aplica el coaching para mejorarlas.

COACHING

Las personas que trabajan en una organización, influyen de manera positiva o negativa en la consecución de los objetivos organizacionales. En la actualidad las empresas buscan no sólo a personas con amplia formación o experiencia, sino que además tengan determinadas cualidades personales y relacionales, de manera que, aplicadas al ámbito organizacional, agreguen valor al trabajo que realizan.

Es por esto que resulta muy importante en el proceso de selección de personal, buscar personas que cuenten con los conocimientos y destrezas técnicas, y también tener en cuenta otros aspectos como valores, virtudes, fortalezas, hábitos, habilidades sociales, resolución de conflictos, etc.

Podríamos definir a una persona competente como aquella que tiene los conocimientos, habilidades y deseos (motivaciones) adecuados para hacer un trabajo.

Todas las competencias pueden ser objeto de aprendizaje y desarrollo, el coaching lo que busca es facilitarle al líder las herramientas para el desarrollo de sus competencias profesionales, de manera que pueda trasladarlo a su equipo de trabajo.

“Ciertamente, uno de los principales objetivos para todo coach debe consistir en trabajar para crear una clase de “espíritu de equipo” gracias al cual sus integrantes sientan que tienen un propósito y que pertenecen a un equipo. Se trata, sin duda, de un factor clave para el éxito de cualquier equipo en competición, así como algo que puede acompañar a la persona el resto de su vida.” (DILTS, 2004, pág. 33)

DEFINIENDO LAS HABILIDADES

Las habilidades blandas o habilidades sociales, son aquellas que permiten a una persona relacionarse correctamente con el entorno que le rodea.

Así pues, estas habilidades incluyen entre otras, la gestión de crisis, la capacidad de trabajar en equipo, habilidades comerciales, comunicativas (escucha, conversación), liderazgo, proactividad, expresar críticas, etc.



COMPETENCIA

El término *competencia*, según la RAE, se utiliza en distintos ámbitos, en el contexto de este trabajo, hacemos referencia a su significado en relación con “*ser competente*”, es decir representa:

Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Por lo tanto, podemos decir que una persona competente, es aquella que tiene la aptitud de identificar situaciones problemáticas, utilizar sus propios conocimientos, habilidades y motivaciones para actuar, resolver los problemas y conseguir los resultados buscados.

Las competencias se desarrollan durante toda la vida, permitiendo a las personas conseguir la habilidad para resolver múltiples y diversos problemas.



Gráfico N° 3: Elementos de la competencia. Elaboración propia.

Las competencias, no son los conocimientos ni las habilidades que tenemos, sino el modo en que las utilizamos. Podemos tener el talento y no ser competentes. Así mismo puede ocurrir que una persona cuente con todos los conocimientos técnicos, pero carece de motivación, probablemente no se desempeñará al 100%.

La mayoría de las competencias implican tres elementos: conocimiento (SABER), habilidad (SABER HACER) y deseo (QUERER). (Gráfico N° 3)

El conocimiento sería la base del desempeño, sin los conocimientos necesarios no se podría llevar adelante la tarea asignada, y la motivación y competencia es lo que genera un comportamiento exitoso.



TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias pueden clasificarse según distintos criterios, vamos a diferenciar dos grandes grupos de competencias:

Competencias técnicas: se refieren al componente de conocimiento y destreza técnica, aquellas que nos permiten obtener resultados y resolver problemas técnicos (analizar un balance, dibujar un plano, desarrollar un software, etc.).

Competencias genéricas: son complementarias a las anteriores, están muy relacionadas con el modo en que nos auto-gestionamos y el modo que nos relacionamos con las demás. Estas competencias, giran más en torno a aspectos motivacionales, de habilidades sociales, de autogestión personal.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Dentro de las competencias genéricas, podemos diferenciar competencias intra personales (autogestión y de resultados) y competencias interpersonales (de colaboración y de influencia).

A. COMPETENCIAS INTRA PERSONALES

I. COMPETENCIAS DE AUTOGESTIÓN

Se refiere a la forma en que una persona se gestiona a sí misma. Este tipo de competencias son más estables en el tiempo, más difíciles de cambiar y desarrollar, debido a que están ligadas a rasgos de personalidad y arraigadas en el modo de ser de cada uno. Están muy relacionadas con la gestión de las emociones, comportamientos y pensamientos, también con la percepción que tenemos de nosotros mismos.

Características:

- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Visión Positiva.
- ✓ Gestión del Estrés.
- ✓ Asertividad.

II. COMPETENCIAS DE RESULTADO

Hace referencia al perfil actitudinal y motivacional de una persona. Nos hablan de la motivación por conseguir resultados, asumir retos y responsabilidades, vencer obstáculos o tomar la iniciativa en determinadas situaciones, sin que alguien lo indique, para obtener un resultado inmediato o a largo plazo. Este tipo de competencias, también incluye la capacidad de planificación y organización de una persona, como gestiona las tareas y como resuelve los conflictos.



Características:

- ✓ Orientación a Resultados.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Resolución de Problemas.
- ✓ Planificación y Organización.

B. COMPETENCIAS INTER PERSONALES

I. COMPETENCIAS DE COLABORACIÓN

Estas competencias incluyen diferentes habilidades sociales, las encontramos en situaciones de interacción con otras personas, como el trabajo en equipo o la atención al cliente. Tiene que ver con competencias que nos permiten cooperar con otros de manera satisfactoria, e implican la motivación por compartir actividades, objetivos y responsabilidades colectivas.

Las personas que dominan estas competencias son personas que tienen cierta flexibilidad, de manera que les resulta fácil adaptarse a cambios en situaciones cambiantes (personas, equipos de trabajo, objetivos, normas, procedimientos de trabajo, etc.)

Características:

- ✓ Empatía.
- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Flexibilidad.

II. COMPETENCIAS DE INFLUENCIA

Las personas que dominan estas competencias, son personas que tienen interés y habilidad para influir, persuadir, guiar y ayudar a los demás, a través de la comunicación, liderazgo, discusión, etc. Tienen la habilidad de captar la atención y dominar el lenguaje verbal y no verbal, para conseguir que los demás comprendan las ideas y conceptos. También supone saber escuchar.

Para el ejercicio del liderazgo es fundamental saber transmitir al equipo la visión, enfoque, objetivos, etc.

Estas competencias son muy valoradas en el mercado del trabajo, las empresas necesitan personas que sepan dirigir, motivar e involucrar a otras en proyectos comunes.

Características:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Influencia.
- ✓ Comunicación.



- ✓ Orientación al Servicio y al Cliente.
- ✓ Resolución de Conflictos.
- ✓ Desarrollo de Otros.

COMUNICACIÓN

En cuanto a la comunicación una de las competencias de influencia, nombradas anteriormente, nos referimos a comunicación verbal y no verbal. Una meta es perfecta en el papel, pero si no se la comunica a los empleados y no se los mantiene al tanto de su progreso ¿Cómo espera que la alcancen?

Comunicar es hacer partícipe a otro de algo y si este no es participe no es posible la comunicación. Esto es clave, ya que por más claras que tengamos las ideas, por muy maduras que sean las decisiones, si no somos capaces de transmitir lo que pensamos y sentimos, no habremos comunicado.

Los tres componentes de la capacidad de influir en los demás son:

- ✓ La palabra.
- ✓ El tono de voz.
- ✓ El lenguaje corporal.

Tono de Voz: Varias personas pueden decir exactamente la misma frase. Sin embargo, el tono de voz que emplea cada una, comunica una información psicológica diferente.

El Laboratorio de Análisis Instrumental de la Comunicación sobre locución e imaginario, de la Universidad Autónoma de Barcelona, ha encontrado relaciones entre la voz y percepción.

El tono de voz grave sugiere madurez y genera confianza en los demás. Es el más utilizado en los anuncios publicitarios; Una voz firme y segura nos hace pensar en que el hablante es alguien distinguido e importante; Hablar en un tono de voz bajo nos sugiere que la persona tiene grandes debilidades o que es torpe; quienes emplean un tono de voz muy agudo transmiten baja credibilidad.

Lenguaje Corporal: Si quieres demostrar seguridad y sientes la capacidad de manejar con tranquilidad cualquier situación en la que te encuentres, la postura corporal, es fundamental. Manteniendo una actitud receptiva y de apertura a cualquier sensación y estímulo.

Dentro de la comunicación, el lenguaje corporal revela más de las personas que sus propias palabras. La expresión corporal puede ser un factor determinante de cómo alguien o una situación nos hace sentir (inseguros, molestos, incómodos, desconfiados o decididos).

Para lograr ser un buen comunicador, debemos darnos cuenta de que el cuerpo habla. Siendo capaces de tomar consciencia de su conducta y de regular el efecto que produce en los demás.



RELACIONES ENTRE COMPETENCIAS

Una de las características de las competencias es que, de alguna forma, están relacionadas entre sí, por ejemplo, para demostrar iniciativa es necesario desarrollar cierto grado de confianza en sí mismo, para que eso pase sería necesario que la persona, además, esté orientada a resultados o tenga un alto sentido de la responsabilidad.

Otro ejemplo de formas de relación entre competencias lo vemos en el sentido de la responsabilidad y la orientación a resultados. En este caso, la relación va en las dos direcciones. Tener un alto grado de la responsabilidad implica habitualmente un alto grado de orientación a resultados y viceversa.

EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

De la gestión intrapersonal a la gestión interpersonal

Todas estas competencias pueden desarrollarse. Cada persona tiene unas características y unas capacidades concretas, pero estas pueden desarrollarse y mejorarse aplicando algunos patrones y generando hábitos. Este tipo de aprendizaje requiere intencionalidad y esfuerzo por parte de quien quiere aprender. Implica salir de nuestra “Zona de Confort”, para alcanzar nuevos hábitos, olvidar otros y entrenar habilidades. Es un tipo de aprendizaje que implica, en muchas ocasiones, incluso cambiar nuestro modo de percibir e interpretar la realidad.

Para poder desarrollar las competencias genéricas, en primer lugar, necesitamos desarrollar aquellas competencias que consideramos nucleares: las competencias intrapersonales, que son las que nos permiten gestionarnos a nosotros mismos y nuestra motivación (Competencias de autogestión y de resultado).

En segundo lugar, trabajaremos las competencias que tienen un enfoque más orientado a la relación con los demás, y la consecución de resultados con otras personas (Competencias de colaboración y competencias de influencia).

HERRAMIENTA DE COACHING EMPRESARIAL

MODELO GROW

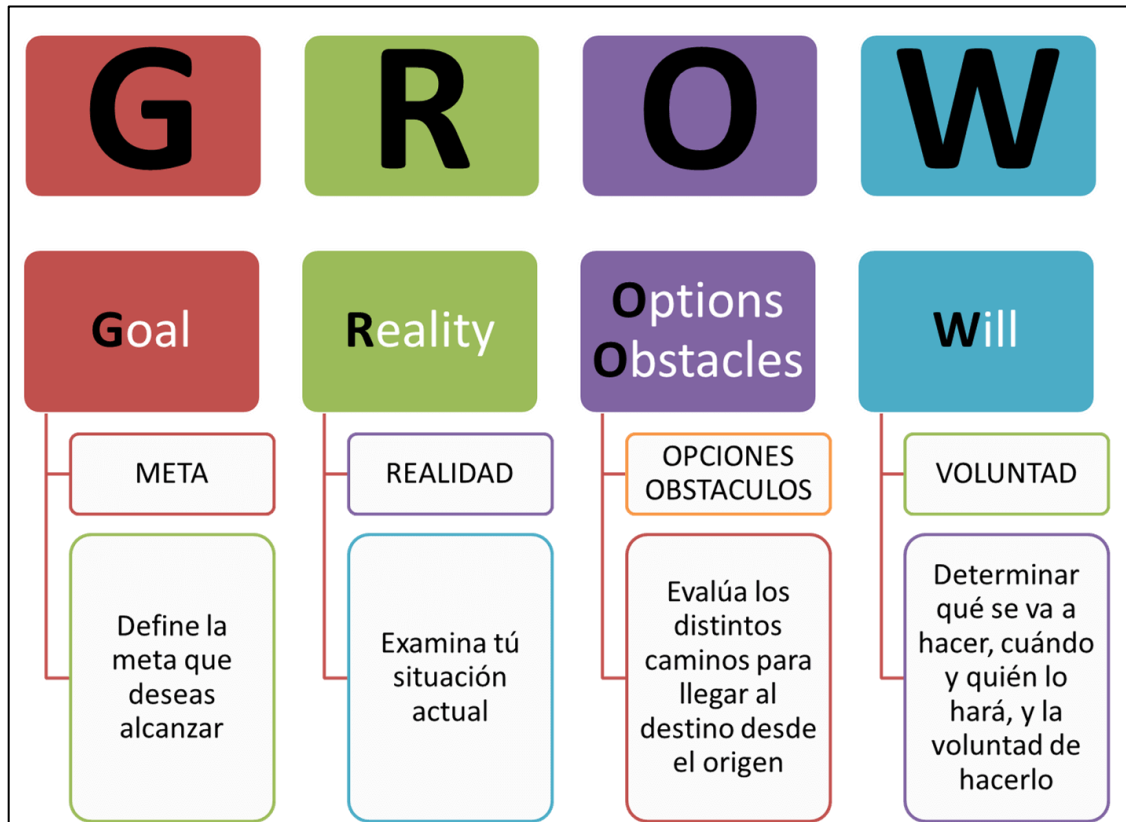


Gráfico N° 4: Modelo GROW. Fuente: COACHING. El método para mejorar el rendimiento de las personas. WHITMORE.

En inglés, esta secuencia (Grow – Reality – Options – Will) forma el acrónimo GROW (desarrollo o crecimiento).

Este modelo cuenta con 4 etapas diferenciadas:

- ✓ Marcar el objetivo, meta de la sesión (GOAL) a corto y largo plazo.
- ✓ Comprobar la realidad (REALITY) para conocer la situación actual.
- ✓ Valorar las opciones (OPTIONS) y las estrategias alternativas.
- ✓ Determinar que se va a hacer, cuando y quien lo hará, y la voluntad de hacerlo (WILL).

Quando se aborda un tema por primera vez, es aconsejable pasar por las cuatro etapas. Sin embargo, a veces el coaching se utiliza para hacer avanzar un proceso que ya está en marcha. En este caso, el coaching puede empezar o terminar en cualquiera de las cuatro fases. Uno de los motivos por los que esta herramienta es tan efectiva, es por su flexibilidad. (WHITMORE, COACHING. El método para mejorar el rendimiento de las personas, 2019)



VENTAJAS DEL MODELO GROW

Es claro, flexible, se adapta a las necesidades del cliente, al tomar como punto de partida las metas a alcanzar y el contexto es un modelo práctico, que permite contar con herramientas puntuales en lugar de prescribir soluciones rígidas y estandarizadas, fomenta la proactividad, responsabilidad y motivación.

FLEXIBILIDAD DEL MODELO

La secuencia se adapta a las circunstancias, es posible que al inicio se defina un objetivo y luego al analizar la realidad con cierto detalle, nos lleve a replantear y reformularlo. Cuando pensemos en las opciones, será necesario comprobar si cada una de ellas, permite avanzar hacia el objetivo deseado. Finalmente, antes de concretar el qué y el cuándo, es fundamental comprobar que correspondan con la meta fijada.

En conclusión, es fundamental revisar cada etapa tantas veces como sea necesario. (WHITMORE, COACHING. El método para mejorar el rendimiento de las personas., 2019)

HERRAMIENTAS DE COACHING PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS

HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ESTRÉS

Distingue lo importante de lo urgente, planifica y cumple con lo planificado para evitar ir siempre apagando fuegos. Una planificación adecuada, reducirá nuestros niveles de estrés. La matriz *Eisenhower* es una herramienta de gestión, que orienta el proceso de priorización y planificación de tareas basadas en las variables de urgencia e importancia, permitiendo así liberar tiempo y esfuerzo en aquello que no contribuye significativamente a los objetivos propuestos, tiene la finalidad de orientarnos a lo que realmente importa.

La matriz *Eisenhower* lleva su nombre por *Dwight D. Eisenhower*, quién ha pasado a la historia no solamente por ser un gran estratega, militar y político sino también por su gran capacidad de planificar y gestionar grandes tareas. Esa reconocida habilidad se basa en dos conceptos fundamentales, la urgencia y la importancia, los cuales fueron plasmados en una sus frases célebres, “tengo dos tipos de problemas, los urgentes y los importantes” posteriormente agregaría “lo urgente no es importante y lo importante nunca es urgente.”



MATRIZ EISENHOWER

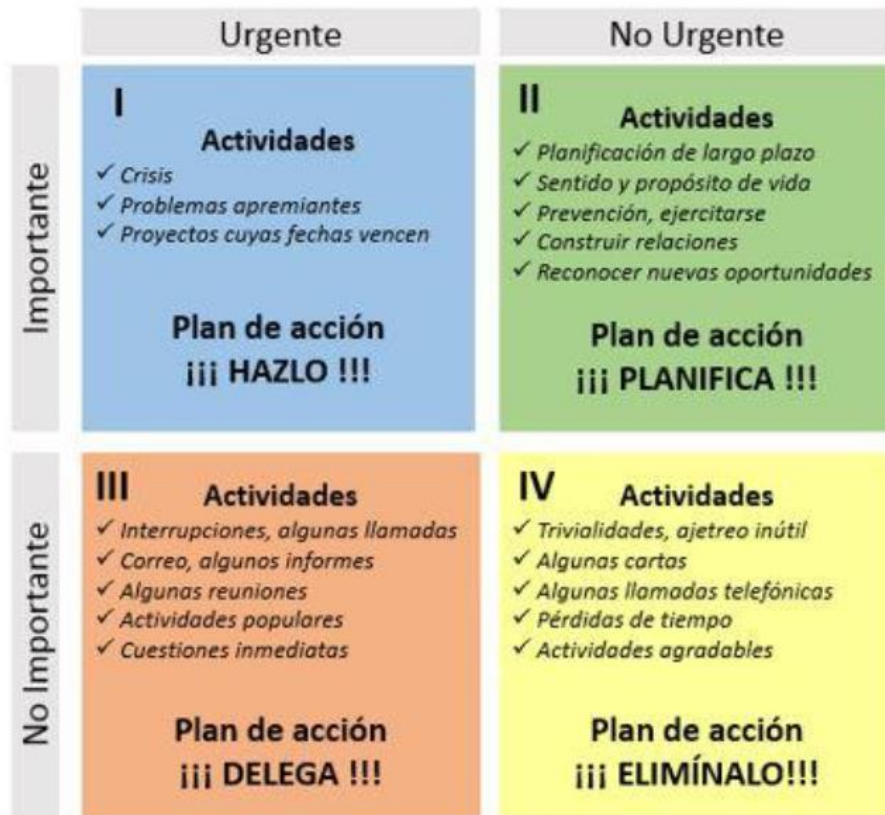


Gráfico N° 5: Matriz Eisenhower.

Fuente: <https://www.juancarlosllaque.com/blog/gestion-efectiva-del-tiempo-la-competencia-que-las-personas-exitosas-utilizan-durante-y-despues-de-una-crisis/>

Algo es importante cuando contribuye o afecta significativamente a los objetivos previamente definidos.

Algo es urgente cuando requiere atención en el menor tiempo posible. La urgencia tiene que ver con la temporalidad de la tarea, las cosas urgentes actúan sobre nosotros, nos presionan y reclaman acción.

✓ **Cuadrante I: Tareas "importantes" y "urgentes".**

Tareas que, por su relevancia, deben ser ejecutadas en el menor plazo posible, reciben el nivel de prioridad uno. Por lo general, las actividades de este cuadrante se denominan crisis o problemas.

✓ **Cuadrante II: Tareas "importantes" pero "no urgentes".**

Estas corresponden a metas de largo plazo, son tareas importantes pero que no tienen una fecha de vencimiento explícita. Su identificación oportuna permite, su planificación, su posterior ejecución y cumplimiento.



Este cuadrante, es el que nos permite trabajar en forma planificada reduciendo las situaciones de estrés innecesarias.

✓ **Cuadrante III: Tareas "no importantes" pero "urgentes".**

Son tareas que, si bien no son importantes, deben ser efectuadas a la brevedad por su carácter de urgente, evitando problemas futuros. Representan una excelente oportunidad para delegar, fortaleciendo el trabajo en equipo o bien, programar para resolverlas en el corto plazo.

✓ **Cuadrante IV: Tareas "no importantes" y "no urgentes".**

Estas tareas se colocan en el cuarto cuadrante, mantenerlas puede desviar la atención y esfuerzo de las que realmente son importantes, son las que deberías dejar de lado y eliminar.

La matriz de Eisenhower, es una estructura simple que es de gran ayuda para salir de esa peligrosa parálisis analítica que ocurre cada vez que, "sientes que no sabes ni siquiera por dónde empezar".

Al asignar cada tarea a un cuadrante, es fácil ver cuáles son las tareas que realmente necesitan de atención en ese preciso momento y las que puedan esperar otro día.

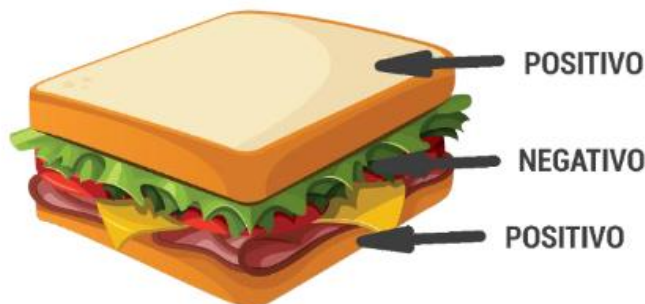
La matriz actúa como un filtro, eliminando el trabajo superficial que sólo distrae y desvía la atención de lo importante; de esta manera estaríamos liberando tiempo y esfuerzo.

HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA ASERTIVIDAD

“Si quieres recoger miel, no des patadas a la colmena”, Dale Carnegie.

Ser asertivos, implica **expresarse** de un modo firme, pero respetuoso, de forma que la comunicación resulte satisfactoria para ambas partes, sin dañar ni herir al otro.

TÉCNICA DEL SÁNDWICH



La llamada “Técnica del Sándwich” es una técnica que prepara el terreno para que la persona adopte una predisposición positiva. Consiste en brindar retroalimentación negativa entre dos piezas de retroalimentación positiva:



1. **Se empieza primero con un cumplido**, un comentario positivo, o mencionando algo que la otra persona hace de manera adecuada para que se relaje. Este debe expresarse de forma clara y concisa y debe ser un halago verdadero.

2. **Se continúa luego comunicando la crítica o la negativa**, debemos señalar y explicar la información negativa que deseamos transmitir, lo cual es el objetivo principal de la conversación.

3. **Se finaliza con un mensaje o una propuesta positiva, con una llamada a la acción para aprender, para corregir o para mejorar**. Más bien, son palabras de ánimo y confianza, para que no se sienta tan decepcionado el receptor del mensaje por lo que acaba de escuchar.

De esta manera, la información sensible que puede resultar desagradable para el otro, queda encapsulada entre dos mensajes positivos.

Podemos recurrir a esta técnica para:

- ✓ Expresar una negativa o una crítica.
- ✓ Solicitar un cambio de conducta.
- ✓ Generar calidez en la comunicación.
- ✓ Estar en desacuerdo, expresar una opinión contraria al resto.
- ✓ Pedir un favor.

HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Las técnicas de resolución de problemas, tienen como objetivo desarrollar las siguientes habilidades:

- ✓ Identificación del origen del problema.
- ✓ Habilidad para generar soluciones alternativas.
- ✓ Evaluación de la mejor alternativa.
- ✓ Habilidad para tomar decisiones y ponerlas en práctica.



La **técnica de solución de problemas** de D’Zurilla y Goldfried, se creó con el fin de dar solución a los problemas (sobre todo sociales) mediante pasos bien definidos, desgranando el problema, en ese sentido, pasamos de lo general a lo particular y muchas veces el problema queda minimizado.

Consiste en un proceso dividido en 5 etapas:

1. Orientación hacia el problema.
2. Definición del problema.
3. Generación de alternativas de solución.
4. Toma de decisiones.
5. Implementación de la solución y verificación. En este paso es pertinente tener en cuenta

que, si los resultados se asemejan a los previstos, lo ideal será celebrar y sentirse orgulloso del trabajo bien hecho. Así, se podrá potenciar la motivación para continuar con lo planteado. Y, si sucede lo contrario, revisar el proceso de las fases anteriores y aprender de la experiencia.

Con una buena definición del problema, logramos acotarlos, hacerlos manejables y así poder trabajar con aspectos concretos, no tan generales.

Los problemas no van a desaparecer, es por esto que, debemos trabajar con las herramientas para afrontarlos de la forma más eficaz. **En caso de no poder darles una solución definitiva y a corto plazo, el trabajo consistirá en minimizarlos.**

HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

“Locura es hacer siempre la misma cosa una y otra vez y esperar resultados diferentes”.

Albert Einstein

TÉCNICA DE PRIORIZACIÓN MOSCOW

El método MoSCoW, es una técnica que ayuda a priorizar tareas, basándose en el VALOR que aportan las mismas al producto, sobre el que se está trabajando.

MoSCoW, es una combinación de las primeras letras de: debe tener (Must have), debería tener (Should Have), podría tener (Could Have), y no tendrá en esta ocasión (Would not Have).

En esta técnica, se asigna una de las letras a cada una de las características, en base a la siguiente definición:

M (Must have) Debe tener:

Son tareas indispensables para el éxito del proyecto. En consecuencia, deben llevarse a cabo en primer lugar.



S (Should have) Debería tener:

Aportan un valor añadido real al proyecto y contribuyen al logro de los objetivos, pero a diferencia de las “indispensables”, pueden realizarse en otro momento. Si existe alguna causa que lo justifique, podrían ser prescindible.

C (Could have) Podría tener:

Son las tareas que se realizarán mientras sea posible, podemos decir que es un requisito deseable pero no necesario, es decir, si hay tiempo, presupuesto y una vez finalizadas las tareas de las dos primeras categorías.

W (Won't have) no tendrá esta vez:

Hace referencia a tareas secundarias que están descartadas de momento, pero que en un futuro podrían considerarse y reclasificarse en una de las categorías anteriores.

Ventajas del Método:

Hacer esta segregación de tareas permite priorizarlas, admite además asignar los recursos y tiempos de manera adecuada.

Permite centrarse en las necesidades reales, en lugar de las características “ideales” que “podría tener” (could have), pero que no son necesarias.

La última categoría (no tendrá), permite anotar las demandas del cliente y registrarlas para integrarlas en diferentes versiones o en tareas posteriores.

Limitaciones del Método:

Una limitación es que no existe una técnica para encuadrar tareas similares. ¿Cómo categorizar una tarea en “debe tener” en lugar de clasificarla en “debería tener”?

El riesgo es que las nuevas y más interesantes demandas a llevar a cabo pasen por prioridades cuando no necesariamente lo son.

HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO

TÉCNICA DAILY HUDDLE CADA MAÑANA

Una técnica muy eficiente, es la técnica del Daily Huddle, es un tipo de reunión diaria que se suele realizar por la mañana y que consiste en tres preguntas que todos los miembros de un equipo deben responder:

¿Qué hiciste ayer?

¿Cuáles son tus objetivos para hoy?



¿Qué obstáculos te impiden conseguirlos?

Esta reunión, que debería tener una duración máxima de 15 minutos, es realmente útil para que todo el mundo esté al día del avance y estado en el que se encuentra el proyecto. Además, es un espacio para que uno cuente con sus compañeros para solicitar ayuda cuando se necesite.

También, se podría añadir alguna pregunta más personal como, por ejemplo: ¿Cómo te encuentras hoy? Las preguntas juegan un papel muy importante en cualquier comunicación interpersonal: hacen sentir al receptor que tenemos interés en conocer sus ideas y sentimientos, que valoramos lo que piensa, generando empatía dentro de los integrantes del equipo.

En esta reunión incluso, se puede leer frases de trabajo en equipo para dar un extra de motivación e inspiración.

TIP: No caigas en el error de “tratar a los demás como te gustaría que te trataran a ti”, la clave de la empatía, es tratar a los demás como les gustaría que los trataran a ellos.

HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO

Una propuesta para desarrollar esta competencia, consiste en que el líder escriba en una libreta sus fortalezas y debilidades de su estilo de liderazgo. Conocer bien cuáles son los puntos fuertes y aquellos puntos a desarrollar es el primer escalón.

El siguiente escalón sería, solicitarles a los miembros de su equipo, que brinden de forma escrita cuales creen que son los puntos fuertes y a desarrollar de su líder.

Con esta información compara ambos puntos de vista, establece las brechas e identifica las más significativas para trabajar.

HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA INFLUENCIA

TÉCNICA DEL PIE EN LA PUERTA

La técnica del pie en la puerta es una estrategia de persuasión ampliamente estudiada por la psicología social, que implica que, si una persona acepta realizar una acción pequeña, posteriormente será más propensa a realizar una acción de mayor índole, una acción que previamente no hubiera realizado.

El nombre de esta técnica hace referencia a esa situación hipotética en la que un vendedor consigue “poner un pie en la puerta” del posible cliente como primer paso para conseguir la venta.

Es importante también trabajar en estos otros aspectos para poder influenciar positivamente:



Fomentar la empatía, con un alto conocimiento y una buena forma de conectar con tus interlocutores, sabrás la mejor forma posible de cómo influir en estos.

Cuidar tu imagen y tu lenguaje corporal, prestar atención a lo que comunicas con tu lenguaje corporal (mirada, gestos, postura corporal, movimientos, etc.)

Adoptar el discurso según el interlocutor, ser capaz de utilizar un lenguaje más formal, más cotidiano o más técnico, en función de a quién te dirijas.

Intentar ser coherente, con tus palabras y tus actos, no debes contradecirte a la hora de transmitir tus ideas.

Expresar las ideas con claridad y precisión.

HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Reuniones informativas periódicas del área o de toda la división, usar esta reunión para informar a sus empleados sobre los planes y metas de la organización y sobre el progreso que se está haciendo para ayudar a lograr estas metas.

Tener en cuenta la comunicación no verbal. Para mejorar su atención corporal, utilice los siguientes comportamientos al escuchar a los demás:

- ✓ No se quede detrás de su escritorio.
- ✓ Mantenga el contacto visual, a menos que esto haga que la otra persona se sienta incómoda.
- ✓ Inclínese ligeramente hacia adelante.
- ✓ Permita que haya pausas; no piense que debe hablar cada vez que la otra persona hace una pausa para ordenar sus pensamientos.
- ✓ Sonría cuando la otra persona utilice el humor.
- ✓ Mueva la cabeza afirmativamente para indicar que entiende o que está de acuerdo. Evite las distracciones tales como contestar el teléfono.

HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE OTROS

Reconocer y celebrar los logros del equipo, es una forma poderosa de reconocer los esfuerzos de tu equipo y de mantener la motivación y el impulso.

Estas son algunas sugerencias para celebrar los logros del equipo:

- ✓ Acostúmbrate a decirle a tu equipo en las reuniones que tú aprecias sus contribuciones. Sé específico en cuanto lo que han hecho bien.



- ✓ Reconoce públicamente, en las reuniones y otros medios de comunicación de la compañía tales como el boletín de noticias de la compañía, un buen desempeño del equipo.
- ✓ Hazle saber a tu equipo que sus esfuerzos son importantes, reconociéndolos por medio de un memorando, una nota en la cartelera de anuncios u otras formas creativas.
- ✓ Incluye en el proceso de evaluación del desempeño objetivos que midan la participación y los comportamientos de equipo.
- ✓ Mantén a los miembros del equipo informados sobre el desempeño del equipo.
- ✓ Organiza encuentros informales para los miembros del equipo, como almuerzos, salidas o desayunos, al finalizar con éxito los proyectos.

Luego de presentar las principales herramientas de coaching para mejorar ciertas competencias, en el siguiente capítulo, se abordarán los principales aspectos positivos de su aplicación en las empresas, desarrollando, además, los aspectos positivos de contar con empleados motivados y líderes apropiados.



CAPITULO V

ASPECTOS POSITIVOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y COACHING EMPRESARIAL

En este último capítulo abordaremos los temas tratados anteriormente, acentuando los principales aspectos positivos de contar con una cultura organizacional sólida, tener empleados motivados, líderes apropiados, la importancia de aplicar herramientas de coaching empresarial y su medición práctica. Teniendo como referencia autores como Robbins, Alberto Ribera y referencia académica.

IMPORTANCIA DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, mencionamos algunos de los aspectos positivos de contar con una cultura organizacional sólida.

- ✓ La cultura organizacional es lo que marca la diferencia con otra empresa, está muy relacionado con la imagen corporativa.
- ✓ Si la empresa tiene una buena imagen, además de ser un aspecto positivo para los clientes, también lo es para los empleados. Aquellas organizaciones que hacen felices a sus empleados, logran atraer y retener al personal más capacitado.
- ✓ Cuando un empleado es feliz es más innovador en el trabajo, tiene un mejor desempeño, es más productivo e influye en un buen clima laboral.
- ✓ Fomenta los valores, las partes actúan de forma más eficiente y estratégica.
- ✓ Ofrece motivación, siempre y cuando los empleados compartan los valores con la organización.

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Antes de empezar a hablar de los aspectos positivos de motivación, no podemos dejar de mencionar que, en la motivación personal, el error más común que cometen la mayoría de los líderes o gerentes es creer que lo que les motiva a ellos, va a motivar a sus empleados.

Es erróneo pensar, que, porque la empresa les paga un sueldo, los empleados van a estar motivados. El dinero no es el único motivador, un reconocimiento, un premio, la posibilidad de crecer, hacerlos parte de decisiones importantes, entre otros, son motivadores no necesariamente monetarios que logran satisfacer a los empleados.

Podemos decir que la motivación generará una mejora en los procesos internos de la organización, lo cual se verá reflejada en la eficacia y eficiencia de los mismos, lo que a su vez podría impactar en la calidad del producto final o bien en la calidad de servicios de asesoramiento, venta y servicios de post-venta.



- ✓ Si los empleados mejoran los procesos productivos, se logra una minimización en los costos, debido a que se maximiza el uso de recursos y hay menos desperdicios.
- ✓ Si aumentan las ventas, aumenta la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Si se mejoran los servicios de post-venta, se logra retener y fidelizar clientes, captar nuevos clientes, se traduce en nuevas oportunidades de venta y un mejor posicionamiento de la empresa respecto de la competencia.

Un empleado motivado, rinde mucho más, se siente valorado, aumenta su sentido de pertenencia, disminuye la rotación, el ausentismo, mejora la puntualidad, fomenta la creatividad, suponen menores inconvenientes para la empresa, hay menos quejas, disminuyen los niveles de estrés y por ende se genera un buen clima laboral.

Debido a que el empleado se siente satisfecho en su lugar de trabajo, incrementa los niveles de competitividad empresarial. El empleado estará dispuesto a afrontar los cambios de un mundo globalizado en el que hoy se compite. Se involucran aportando ideas.

El saber que sus opiniones son escuchadas y consideradas al momento de tomar una decisión y si además, los resultados obtenidos han sido positivos, el empleado se esforzará para estar a la altura de las necesidades de la organización, siempre dispuesto.

En este sentido, Robbins manifiesta que “la comunicación impulsa a la motivación, porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.” (ROBBINS & JUDGE, Timothy A., 2009, pág. 352)

IMPORTANCIA DE CONTAR CON LÍDERES APROPIADOS

Crean un equipo capaz de lograr las metas y objetivos empresariales, dirigiendo los recursos y esfuerzos hacia la consecución de los mismos.

Empoderan y motivan a cada miembro del equipo, ayudándolos a sacar lo mejor de cada uno, potenciando sus fortalezas y brindando herramientas para suplir las debilidades de las personas que tiene a su cargo.

Promueven el sentido de pertenencia de los empleados, al involucrarlos en el proceso de toma de decisiones.

Los líderes cuentan con herramientas para gestionar conflictos, lo cual se verá reflejado en un buen clima laboral, por consiguiente, disminuye el ausentismo, aumenta la productividad y rendimiento.

Las empresas están inmersas a un mundo cambiante y competitivo, por ello contar con líderes apropiados, facilita a introducir cambios. A los trabajadores les resulta más fácil implementar cambios, si cuentan con un líder que los guíe.



IMPORTANCIA DEL USO DE HERRAMIENTAS DE COACHING EMPRESARIAL

La importancia del coaching empresarial tiene dos aspectos.

Por un lado, reviste de valor el desempeño de los trabajadores, y por otro, genera valor para las empresas.

Desde el punto de vista de los trabajadores, el coaching es una herramienta que se enfoca en:

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales, por consiguiente, mejora el trabajo en equipo, generando un buen clima laboral.
- ✓ Mejora el rendimiento y bienestar, “el coaching ayuda a las personas a superar interferencias mentales y emocionales, para poder así tomar mejores decisiones.” (RIBERA, 2020, pág. 3)
- ✓ Mejora la comunicación, evitando malos entendidos y logrando que el flujo de información no tenga barreras. Se logra ser más asertivos, aprenden a escuchar, a dar una mala noticia y a gestionar conflictos.
- ✓ Detectar motivaciones que antes no se percibían, como consecuencia, el empleado se siente parte, valorado y motivado a realizar su trabajo.
- ✓ Potenciar las fortalezas de los empleados y compensar sus puntos débiles a través de herramientas.
- ✓ Fomentar el aprendizaje, que los empleados desarrollen sus competencias, esto puede llevar a aumentar su confianza y, por consiguiente, tener iniciativa para resolver conflictos, mejores decisiones, entre otros aspectos.
- ✓ En los procesos de coaching, poder delimitar objetivos y prioridades hacia los que encaminarse, ayuda a poner orden y organizarse, a distinguir lo realmente importante y prioritario de lo secundario, lo que a su vez influye en una mejor organización y disminuye el estrés causado por el desorden.
- ✓ Al aprender a priorizar, se gestiona el tiempo eficazmente.
- ✓ “Es como un “acelerador”: nos permite salir de los atascos, cambiar el modo de actuar y vislumbrar la mejor ruta posible más rápidamente. Paradójicamente esta aceleración se obtiene como resultado de frenar la velocidad y controlar la dispersión de tareas para estimular la reflexión; Pararse a pensar, ganar claridad y tomar mejores decisiones.” (RIBERA, 2020, pág. 4)

Por el lado de las empresas, aplicando herramientas de coaching:

- ✓ Se logra tener líderes en constante capacitación, y empleados motivados con sentido de pertenencia.



- ✓ Si los empleados están motivados, aumenta la productividad y por consiguiente aumenta la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Se logra aumentar el porcentaje de retención de empleados, disminuye el ausentismo, y aumenta el rendimiento.
- ✓ Una mejora en la comunicación, influye de manera positiva en aspectos externos, como lo son los clientes y proveedores.

Cientes: Los empleados están preparados para resolver inconvenientes o reclamos de clientes, y gestionar conflictos.

Si tenemos clientes satisfechos, no sólo influye en el aspecto monetario, como puede ser un aumento en las ventas, sino que también se logra una fidelización, retención y aumento de clientes.

Además, un aspecto importante de la comunicación, es la escucha, por ende, una mejora en la misma, favorece a la detección de necesidades de clientes de manera de poder satisfacerlas.

Proveedores: Contar con empleados que apliquen herramientas para influir, (explicadas en el capítulo anterior), tal vez permitirá que estos puedan lograr mejores descuentos o mayores plazos de financiación.

- ✓ Pone foco en el aprendizaje, a la formación constante como profesionales, para estar al día con lo que las empresas requieren para los trabajadores.
- ✓ Es muy útil para los directivos, les permite abordar situaciones de incertidumbre, riesgos, estrés, falta de compromiso, y cualquier evento que genere una problemática que afecte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Siguiendo con lo que dice el autor, Alberto Ribera (2020), “el coaching, puede ayudar a los directivos averiguar cómo retener el talento, a reducir los altos niveles de rotación y cambio frecuente de empleo en las empresas de hoy en día.

Puede evitar la pérdida de empleados valiosos, identificando y abordando los elementos que contribuyan a esa rotación, especialmente los relacionados con la gestión y los asuntos interpersonales.

Para los líderes de equipo y los directivos, el coaching puede ofrecer apoyo para definir y establecer su rol, para mejorar su asertividad y su responsabilidad con los empleados.

Promueve una mentalidad de empoderamiento para los equipos de trabajo y ayuda a los empleados a dar un paso más en su labor.” (RIBERA, 2020, pág. 5)



¿CÓMO MEDIMOS ESTOS BENEFICIOS?

Hemos visto que los beneficios de aplicar coaching empresarial pueden plasmarse en distintas personas y diferentes áreas de la organización, es un término muy amplio y en nuestra opinión, resulta muy difícil obtener un número concreto para conocer el retorno de la inversión en coaching.

Por ejemplo, si una empresa decide aplicar herramientas de coaching para que los empleados mejoren el asertividad (técnica mencionada en el capítulo anterior), es decir, en cierto modo mejoren la comunicación interpersonal, nos podríamos preguntar ¿Cuánto impactaría en el estado de resultados? ¿Cuál sería el retorno de invertir en coaching? ¿Cuál es el impacto económico que resultaría de mejorar las habilidades de liderazgo del gerente general de una empresa? Ninguna de estas respuestas arrojaría un número concreto, pero sí sería posible visualizar resultados positivos y, en ciertas ocasiones, sin la necesidad de realizar un análisis profundo.

Es por esto que nos resulta conveniente medir los beneficios, utilizando herramientas como indicadores.

Los indicadores constituyen una relación entre cifras, referidas a la gestión del ente:

- ✓ Proporciona una visión orientativa, es decir, el resultado que arrojan sirve como base para tomar decisiones o emitir un diagnóstico.
- ✓ El encargado de evaluar los resultados nunca podrá prescindir de su juicio personal, y de ninguna manera analizarlos en forma aislada.

A continuación, exponemos indicadores claves para evaluar los beneficios de aplicar coaching empresarial, comparando los resultados antes de aplicar herramientas de coaching vs los primeros años luego de aplicarlas, para ir conociendo la evolución.

INDICADORES

✓ CLIMA LABORAL

Ausentismo	$\frac{Hs\ ausentismo}{Hs\ normales}$
Rotación del personal	$\frac{Bajas\ de\ personal}{Total\ de\ personal}$
Quejas/ Reclamos del personal	$\frac{Quejas\ recibidas}{Total\ de\ personal}$



✓ **PRODUCTIVIDAD**

Rendimiento MO	$\frac{\textit{Mano de obra (hs hombre)}}{\textit{Produccion (unidades)}}$
Productividad de vendedores	$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cantidad de vendedores}}$

✓ **FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

Capacitación	$\frac{\textit{Personal capacitado}}{\textit{Total de personal}}$
Ritmo de Crecimiento	$\frac{\textit{Empleados ascendidos}}{\textit{Número de empleados}}$

✓ **CLIENTES**

Incremento de Clientes	$\frac{\textit{Número de Clientes anteriores}}{\textit{Número de Clientes actuales}}$
Retención de clientes	$\frac{\textit{Nº de clientes al final del periodo} - \textit{Nº de clientes nuevos}}{\textit{Nº de Clientes al comienzo del periodo}}$

✓ **INNOVACIÓN**

Innovación de productos	$\frac{\textit{Productos nuevos}}{\textit{Producción total}}$
-------------------------	---

Todos los temas desarrollados van de la mano. Mencionamos que el liderazgo significa influencia sobre los demás para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. La motivación implica energía y dirección hacia cierto objetivo. Por lo tanto, liderar es provocar motivación.

Es muy difícil que un empleado esté motivado, si no cuenta con un buen líder, una organización puede tener una planeación adecuada, un buen sistema de control y no sobrevivir por la falta de un líder apropiado.

Para que la persona esté motivada es fundamental que comparta con los valores de la organización, es decir, que estén alineados a la cultura organizacional.



El coaching despliega todo su potencial de inspiración y capacitación del factor humano, brindando herramientas para mejorar las habilidades de los líderes, para motivar a los empleados, y como consecuencia, se logra una mejora en el rendimiento y la productividad de la organización, por consiguiente, un incremento en la rentabilidad, principal objetivo de las empresas.



CONCLUSIÓN

Considerando los objetivos del presente trabajo de investigación, analizamos las herramientas de motivación, liderazgo y coaching empresarial; además identificamos los beneficios de la competitividad derivados de la aplicación de tales herramientas.

El éxito de cualquier empresa, no sólo depende de las estrategias que definan, sino que además y en gran medida, de las personas que la integran para llevarlas a cabo.

Una de las estrategias que utilizan las empresas, es definir la cultura organizacional y las prácticas que desarrollan para mantenerla. Si bien no hay una fórmula establecida, vemos que es muy importante que las personas que forman parte, compartan los valores empresariales, con el objetivo de lograr un fuerte sentido de pertenencia, una actitud proactiva y compromiso. En función de qué tan marcada esté, serán las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización.

Del mismo modo, es primordial conocer qué pueden hacer las organizaciones para motivar a sus empleados, vemos que contar con empleados felices se refleja en un mayor rendimiento, obteniendo mejores resultados, desde un proceso de producción más eficiente hasta un servicio de post-venta de excelencia, logrando incrementar los niveles de rentabilidad y competitividad empresarial.

El cambio del contexto empresarial, puso en evidencia la necesidad de nuevos estilos de liderazgos, más empáticos y horizontales, en dónde el desarrollo de habilidades blandas cobró protagonismo. Los líderes eficientes deben conocer a su equipo lo suficiente para dar respuestas oportunas a las peticiones de sus colaboradores, que exigen en todo momento, dada la versatilidad de sus habilidades y competencias.

El coaching, en ese sentido, se convierte en una herramienta para desarrollar las competencias de los líderes y en consecuencia a los equipos de trabajo, logrando así mejorar los resultados de la organización.

Cuando las organizaciones definen sus metas y objetivos, es clave que diseñen un proyecto y definan estrategias, para poder cumplir con las mismas en el tiempo deseado, y apalancarse con las herramientas que ofrece el coaching durante el trayecto.

Es importante indicar que, el coaching no es una solución mágica, todos estos resultados son la consecuencia del compromiso de cada organización, alineados con la metodología para implementarlo, sin dejar de lado una cultura organizacional bien definida y una continua retroalimentación.

Y para finalizar nos gustaría citar una frase del libro “EL MONJE QUE VENDIÓ SU FERRARI” de ROBIN S. SHARMA. **“Los únicos límites son aquellos que tú mismo te pones. Cuando te atreves a salir de tu círculo de comodidad y explorar lo desconocido, empiezas a liberar tu verdadero potencial humano.”** (SHARMA, 2019)



BIBLIOGRAFÍA

- BLANCH. (1996).
- CARDOZO, A. P. (2012). *DESARROLLO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*. Temas UADE.
- COMUNAL. (17 de agosto de 2020). *Comunal*. Obtenido de <https://blog.comunal.co/5-ejemplos-de-cultura-organizacional-que-debes-conocer>
- DILTS, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el Cambio*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
- DUBRIN, A. J. (1999). *Serie fácil. Liderazgo*. México.: Prentice Hall.
- GARCÍA, M. (2003). *Del clima organizacional a la cultura organizacional*. Colombia: ASCOLFA.
- LAVÍN, N. (9 de marzo de 2018). *Redbull*. Obtenido de <https://www.redbull.com/cl-es/elmetododegoogle>
- MARTÍNEZ SELVA, J. M. (2004). *Estrés Laboral - guía para empresarios y empleados*. España: Pearsón educación.
- MIEDANER, T. (2002). *Coaching para el Éxito. Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Barcelona: URANO.
- RIBERA, A. (2020). *Los 7 momentos del coaching*. Barcelona: Reverté.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional. Décimo tercera edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- SHARMA, R. (2019). *EL MONJE QUE VENDIÓ LA FERRARI. Una fábula espiritual*. CABA : Debolsillo.
- WHITMORE, J. (2019). *COACHING. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.: Paidós.
- WHITMORE, J. (2019). *COACHING. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires.: PAIDÓS.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 20 de Octubre 2022

 Zacarias
Dairone

Firma y aclaración

27.462

Número de registro

36.230.294


DNI



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 20 de Octubre de 2022

 Virginia Fernández

Firma y aclaración

27988

Número de registro

36.629.430

DNI