

En el artículo anterior, reflexionamos acerca del rol de socio estratégico de los trabajadores en contextos críticos, recesivos y con restricciones. Sería prudente aclarar, que aunque los vientos soplen a favor, este concepto de socio estratégico debería darse en todo tiempo y en todo momento.

## El rol del liderazgo en las organizaciones

### Romina Balayn

BB Become Business

romina@bb-becomebusiness.com.ar



El desafío pasa por como lograr que una persona que destina ocho, nueve o diez horas diarias aporte algo adicional a lo que su puesto requiere, como logra transformarse para el empresario un socio.

Para ello, será necesario que analizar cuales son las prácticas a las que debe prestarse atención en materia de administración de personal, cuales las que la organización necesita, y, finalmente, que es lo que la empresa está dispuesta a implementar.

### El empresario dijo: hágase...

Puede invertirse dinero, tiempo y esfuerzo en buscar algo distinto de lo que viene encontrando pero puede ocurrir que, justamente, encuentre más de lo mismo.

Por ello se considera vital re-pensar el rol del líder en la organización. Cuando se hace mención al término "Líder", se refiere a aquel que en algún momento se atrevió a soñar con la organización que hoy tiene... y a aquellos otros que un día ese dueño puso al frente para que colabore en la dirección de la compañía.

¿Alguna vez se preguntaron que liderazgo hay en su organización? Tener en claro qué líderes se tienen puede dar una primera imagen de qué siente la gente que forma parte del proyecto. Los líderes, ¿transmiten tranquilidad en momentos de inestabilidad, de incertidumbre o transmiten estrés? ¿Cómo puede el personal ser productivo al objetivo de la organización si sus sentimientos hacia la misma son encontrados, si lo que reina es el desconcierto, por ejemplo?

Puede decirle a una persona cuantas horas va a trabajar para una empresa

pero no puede obligarla a comprometerse con ella. Resulta de fundamental importancia en este aspecto el líder como la figura que puede fomentar lealtad en los trabajadores, prepararlos para los momentos más difíciles que le puede tocar vivir a la compañía o desarrollarlos para afrontar los desafíos y oportunidades que se le presente.

### La formación

La visión que el líder tiene del negocio es la base para su subsistencia pero si no logra que la gente a su cargo comparta esa visión, seguramente la brecha existente entre sus aspiraciones y los resultados alcanzados será amplia.

Por ejemplo, en situaciones de crisis -como en el caso de una reestructuración- se exige a los líderes estrategias que aseguren una rápida consolidación para estabilizar las organizaciones. Su función se vuelve vital para redefinir roles y responsabilidades sin perder tiempo. Además, por supuesto, de asegurar el alineamiento y compromiso de toda la compañía a las estrategias definidas.

Ahora, un proceso objetivo de definición de roles que asegure que cada persona esté en el lugar correcto y pueda rendir al máximo de su potencial, requiere efectuar evaluaciones de talento objetivas.

Es aquí donde el tema de la formación se vuelve una herramienta imprescindible de trabajo. La persona que visualiza una oportunidad de negocio no tiene, precisamente, por que ser una experta innata en el manejo del personal y en las técnicas y herramientas de trabajo que pueden garantizarle una correcta utilización del capital humano con que cuenta la compañía.

Con líderes de edad y experiencia o con management joven y con empuje para hacer frente a situaciones críticas, las empresas deben saber no solo con que profesionales cuenta sino cuales son

las áreas que debe procurar desarrollar.

En la formación de un líder es un gran reto conseguir que un empresario logre reflexionar con sinceridad sobre sus debilidades, sobre sus características a trabajar y que ofrezca una apertura amplia hacia la mejora y el cambio.

Tras la reflexión, será inevitable que se presenten algunas preguntas importantes: ¿Cómo podré realizar todo aquello de lo que estoy siendo consciente que necesito cambiar, mejorar, fortalecer?

Además, ¿Quién me va a ayudar? No debe olvidarse la "soledad" en la que un líder debe convivir en muchos momentos de su día a día ante colaboradores o dirigidos.

La tarea del liderazgo consiste en creación pero también en desarrollo e integración. El desafío es transformar a los seguidores en un conjunto equilibrado capaz de sostener una acción unificada y cooperativa.

### Otras herramientas

Sumado a la formación en materia de gestión del capital humano, hay que hablar también de la confianza que puede alterar significativamente la efectividad individual y organizacional. Es la confianza, más que el poder y la jerarquía, la que realmente hace funcionar con eficacia a una organización en cualquier intento del líder por cambiar la cultura organizacional o cualquier otro aspecto que le motive implementar un cambio dentro de la empresa.

La aceptación de la visión depende de la confianza que el líder brinde. Cualquier cambio, programa o política que decida implementar serán siempre mejor recibidas si existe un vínculo de confianza, ya que se facilita la apertura y la aceptación interpersonal.

Los líderes necesitan ser conscientes de la existencia y el potencial de signi-

Continúa en página 192

Viene de página 188

ficado que tiene la confianza para establecer creencias culturales y sistemas normativos en un grupo.

Donde existe confianza existe alguien que se pondrá en actitud de ser liderado. Donde se ha perdido la confianza, también se ha perdido la potestad para liderar.

Ahora, como generar confianza es otro de los aspectos en los que el líder deberá trabajar. En este caso, la figura de un coach puede ayudarlo a reinterpretar situaciones y puntos de vista para fortalecer este aspecto.

La ya conocida coherencia entre el "hacer" y el "decir" es una de las claves para lograrlo, sin descuidar otro aspecto que muchas veces se pasa por alto: la comunicación.

Desde como se comunica una idea, una necesidad o una orden, puede generarse justamente cristalizar esa "idea, necesidad u orden" o, simplemente, que sea un deseo que en algún momento se expresó y que por algún motivo –desconocido– nadie lo hizo, nadie se responsabilizó de la tarea o, simplemente, no se asignó o comprometió a alguien para gestionarlo.

*"En situaciones de crisis, como en el caso de una reestructuración, se exige a los líderes estrategias claras, que aseguren una rápida consolidación para estabilizar las organizaciones"*

El lenguaje crea acción. Muchas veces la manera de hablar genera los resultados buscados y otras veces, simplemente genera inacción. Por ejemplo, ¿cuántas veces en una reunión se dice que "hay que terminar el informe para la semana que viene", termina la reunión, la semana pasó, la nueva comenzó y el informe sigue estando sin ser efectuado? Desde ese modelo de conversación, justamente solo se crea inacción.

Este es otro de los aspectos en el que se debe trabajar y poner especial atención en la tarea de conducir a otros para el logro de objetivos.

### La disputa por el talento gerencial

La Administración del Talento es un punto estratégico de inflexión, es el motor crítico del desempeño de la empresa. La capacidad de una compañía para atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces será, en adelante, una gran ventaja competitiva.

Si entendemos como "talentos" a aquellos individuos que aportan una porción de beneficios muy importante al desempeño de los negocios de las compañías y que generan valor por encima del promedio para los clientes, que

poseen destrezas y un conocimiento profundo, no solo del trabajo sino de cómo hacer que las cosas pasen, su importancia no puede estar en duda.

Ahora, personas que sean capaces de dirigir una Compañía, una división o una función, de guiar un nuevo equipo de producto, de supervisar un cambio en una planta industrial o de gerenciar una tienda con 15 o 150 empleados es lo que se denomina "el talento gerencial".

El talento gerencial no es el único tipo de talento que necesitan las Compañías para prosperar pero es crítico y está en el epicentro de la guerra por el talento.

Por lo tanto, se hace necesario en las organizaciones la generación de estrategias efectivas para atraer y retener talentos, que respalden a su personal clave en aspectos como la realización de un trabajo motivador, el aprendizaje orientado a desarrollar sus mejores capacidades, el enfrentamiento de nuevos desafíos y la interacción con las personas de manera positiva.

También en situación de crisis, los líderes tendrán a su cargo la formación selectiva de talentos, tanto a los de alto potencial como a los que hacen el número todos los meses, ya que se bus-

cará desarrollar al capital humano clave con competencias diferenciales para asumir nuevas funciones y tareas.

Por lo tanto, la organización tendrá que administrar sus recursos en los talentos claves y cuidar su compensación para que siga siendo competitivo, seguir manteniéndolos integrados, darles proyectos y seguir capacitándolos, siendo responsabilidad de los gerentes o jefes el entrenamiento general, por lo que tendrán que sacar sus dotes de formadores.

Desde hace algunas décadas se está produciendo un cambio en la relación entre el empleado y las empresas, que merece un comentario para entender mejor el mercado laboral.

En la realidad empresarial histórica o anterior:

- La gente necesita una compañía donde jubilarse.
- Las máquinas, el capital y la geografía constituyen la ventaja competitiva.
- Contar con mejor talento tiene cierta importancia.
- Los empleados son leales y los empleos estables.
- Las personas aceptan el paquete que las empresas les ofrecen.

Hoy, la disputa por el talento está creando una nueva realidad empresarial:

- Las empresas necesitan gente que marquen una diferencia.
- Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva.
- Los talentos escasean.
- Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo.
- Las personas exigen mucho más.

### El perfil buscado

Con relación al Liderazgo que se necesita para enfrentar cambios, alineados con la demanda del capital humano, debe tener como competencias pensamiento estratégico, flexibilidad y fuerte capacidad para tomar decisiones.

Por lo tanto, el capital humano exige que sus líderes tengan clara su dimensión del trabajo, el qué, para qué y cómo.

El nuevo capital humano tiene cada vez más conocimientos, son más independientes, exigentes y menos disciplinados. Es por esto que necesitan ser supervisados de forma diferente.

También desean tener el derecho de ser responsables y pertenecer a una empresa con misión clara, motivadora, flexible y diferenciadora así como una visión amplia, estableciendo valores y objetivos claros. Exigen y buscan líderes cualificados con una gestión por objetivos y valores, que dominen la gestión de conocimientos, voluntad y sentimientos. Anhelan estar motivados y disponer de un plan de desarrollo personal y profesional.

### Para reflexionar

Cómo líder de su organización...

- ¿Qué tipo de Liderazgo cree que ejerce sobre su capital humano?
- ¿Ha logrado desde su rol alinear y comprometer al capital humano en pos de los objetivos y estrategias empresariales?
- ¿Genera confianza y compromiso en el capital humano de su compañía?
- ¿Piensa en su personal como un Socio estratégico?
- ¿Tiene identificados potenciales Líderes y/o talentos especiales en su organización?
- ¿Cuáles son sus sistemas de medición para conocer el desempeño actual del personal y el potencial a desarrollar?
- ¿Ha desarrollado alguna estrategia o plan para retener a los talentos especiales?
- ¿Cuándo fue la última vez que realizó algún curso de actualización o capacitación? ■

*Para la elaboración de este artículo, agradecemos la colaboración del Lic. Fernando Barros, del Staff de consultores de BB.*