PROYECTO FINAL

Alumna:

Natalia Caballero

DNI:

32.644.575

Título:

Estrategias de liderazgo para retener al talento en tiempos de cambios del mercado laboral.

Profesor:

Sergio Bogliolo

Tutora:

Agustina Faustin

Carrera:

Licenciatura en Administración de Negocios.

ÍNDICE

1. Resumen……...3
2. Introducción…….....4
3. Metodología de Investigación……...5
4. Capítulo 1: Cultura Organizacional…….….6
    1. Contexto……..…6
    2. Concepto…….…7
    3. Proceso de cambios organizacionales……..…8
    4. Formatos de trabajo: Remoto o Presencial……...…9
5. Capítulo 2: El Rol del Líder……..11
    1. Inteligencia Emocional……....11
    2. Estilos de Liderazgo……....13
    3. Estrategias de un Líder……15
6. Capítulo 3: Retener al talento……...19
    1. Motivación……..21
    2. Trabajo en Equipo……...22
    3. Plan de Carrera……...…….24
7. Capítulo 4: Resultados y análisis encuesta a Colaboradores…….27
        1. Resultado y análisis de entrevista a un líder…….35
8. Conclusión…….……37
9. Anexo…….……...39
10. Bibliografía……...40

RESUMEN

El propósito de esta investigación es analizar los estilos y estrategias de liderazgo que deben adaptarse dentro de las organizaciones para retener al talento y la manera de impulsar y motivar a los colaboradores para que logren su desarrollo personal y profesional.

Para ello es fundamental estudiar sobre las necesidades y búsquedas que exigen en un contexto de cambios constantes y cómo deben adaptarse las empresas y sus líderes para el logro de sus objetivos como equipo.

El enfoque de estudio se establece en todos los empleados, antiguas y nuevas generaciones, siendo que ambas son importantes dentro de este contexto de cambios ambos deben adaptarse a los nuevos paradigmas, sobre todo luego de la pandemia, que marcó su huella en el mercado laboral.

El trabajo se orienta en mejorar la comunicación entre líderes y colaboradores, entendiendo a los líderes que cuentan con personal a cargo, y en establecer lazos entre los integrantes de un equipo de trabajo para desarrollar su carrera profesional.

Comprendiendo este punto, la hipótesis sobre la cual se plantea dentro de esta investigación es:

¿Qué estrategias y estilos de liderazgo deben adoptarse para evitar la rotación de personal dentro de las empresas?

Comprobar que las estrategias aplicadas para retener al personal calificado corresponden al estilo de liderazgo transformacional que comprende el poder de la inteligencia emocional y se alinea a la cultura organizacional, logrando el crecimiento profesional del colaborador dentro de la compañía en un contexto de cambios en el mercado laboral.

La adaptación a los cambios y la manera en que el líder lo comunica acompaña el desarrollo de sus habilidades sociales, la inteligencia emocional tanto propia como la de los empleados, y el trabajo en equipo para garantizar el bienestar y felicidad en los empleados entendiendo este último punto genera una mayor productividad a la organización.

INTRODUCCIÓN

La clave del liderazgo es inspirar: un líder de un equipo debe asumir un rol importante con relación a sus colaboradores sus decisiones impactan directamente en ellos el impacto que provoca.

Evitar la rotación de personal es clave, uno de los mayores desafíos que garantiza un mayor nivel de resultados, y menos desgaste emocional para los equipos como los costos de contratar y capacitar nuevos empleados. para el correcto funcionamiento de una empresa.

En una encuesta realizada por una consultora a un grupo de 52.000 empleados en 44 países y territorios determinó *"Uno de cada cinco trabajadores en todo el mundo está planeando renunciar a su trabajo en lo que resta del año*". Este resultado es impactante siendo que los colaboradores no apuestan a sus trabajos actuales y es un gran riesgo en el que los líderes deben prestar atención y trabajar para modificarlo.

Hoy en día con la virtualidad y el trabajo remoto se abre un abanico de posibilidades de trabajo por el mundo y mejor remunerado que en Argentina, si bien los cambios que buscan no están enfocados 100% por el dinero, la clave está en el LÍDER en donde ellos deben aplicar diferentes estrategias y cuidarlos siendo que ellos son un activo fundamental en la compañía para lograr los resultados necesarios como fin fundamental en lograr un negocio rentable.

Las estrategias más idóneas que un líder transformacional debe implementar para evitar la rotación del personal en las empresas son impulsando el bienestar y motivación del colaborador y estar atentos a los nuevos paradigmas para actualizar de manera constante sus necesidades y la modalidad de trabajo porque ellos son la razón que mantiene a las empresas productivas y generando su expansión.

METODOLOGíA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con el desarrollo del marco teórico de todos los temas y teorías principales por las cuales se requieren conocer y comprender para el avance de la misma.

A su vez, se realiza un análisis sobre las estrategias y estilos de liderazgo que evidencian, según el marco teórico desarrollado, cuales son fundamentales para retener el personal calificado.

Luego, se obtuvo un estudio sobre una encuesta a colaboradores como principal instrumento de evidencia para conocer las necesidades que se detectan en la cual se obtuvieron 47 respuestas.

Se realizo para la investigación una entrevista a un líder de una compañía para comprender cuales son las herramientas y estrategias que ejecuta dentro de su rol y que comunicación y relación lleva adelante con sus colaboradores.

CAPÍTULO 1

CULTURA ORGANIZACIONAL

Contexto

El contexto de estudio se efectúa luego de la pandemia la cuál presenta un cambio radical en el mercado laboral, la modificación en la modalidad, se da lugar al trabajo remoto.

Antes de la pandemia, era impensado para los líderes de las organizaciones gestionar a las personas, el logro de objetivos y ser rentables sin controlar o sin la presencia en las oficinas. Si bien era una cuestión que se había planteado el trabajo "Home Office", como estudiaremos en el transcurso de la investigación, era únicamente establecido para 1 día a la semana. Esto podría tener consecuencia negativa, generando un abuso en el manejo del tiempo y pérdida de control.

En la actualidad y habiendo atravesado una pandemia, es fundamental conocer las necesidades de los empleados, el líder debe aprender sobre ello y dejar atrás la rigidez en la gestión del tiempo para permitir el desarrollo de habilidades y retener al personal calificado.

Los verdaderos líderes se potencian en contextos de crisis porque se refleja la manera en la que se adaptan a los cambios.

Concepto

La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas dentro de un mismo grupo de colaboradores que permite garantizar el cumplimiento de objetivos y tareas alineados a una modalidad de gestión y trabajo.

El objetivo y la búsqueda de la cultura organizacional es especificar la manera en el que se espera que los miembros interactúen entre ellos y con el exterior.

En una Organización se establece un recorrido, el modo y visión que se desea aplicar en cada una de las áreas para que de esta manera los colaboradores cumplan alineados con cada proceso y procedimiento para que el cliente pueda percibir la actitud con la que los empleados trabajan y se comunican con ellos.

Por esta razón, son los líderes quienes tienen el gran desafío de cuidarlos y de qué manera ir adaptando la cultura de la compañía a favor de generar no solo mayor rentabilidad con el logro de los objetivos sino también en donde los empleados se sientan cómodos y motivados para lograr alcanzarlos.

La cultura organizacional ayuda a crear un compromiso en los colaboradores, saben cómo desenvolverse dentro de la empresa, con sus líderes y compañeros de trabajo. Cuando se trata de compañías multinacionales deben también adaptarse a la cultura de cada país y reformular algunas cuestiones que deben estar alineadas tanto a las costumbres como a la cultura de los colaboradores y que esta no atente con la cultura organizacional, por ese motivo es clave la flexibilidad.

Por otro lado, es la imagen que brindan las organizaciones a la sociedad en la que está inserta, la identidad de la organización, el proceso de selección de sus empleados y de sus proveedores.

La cultura organizacional tiene dos grandes ejes importantes: uno es el interno que se relaciona directamente con el personal y otro se refiere al externo que está asociado con la comunidad en el cual se encuentra inserto.

Ambos se encuentran relacionados entre sí y es el modo que tanto la sociedad como el empleado quiere que los represente y son elegidos ya sea por su participación en el cuidado del medio ambiente, sus valores, su influencia y su responsabilidad social empresaria.

Las organizaciones tienen diferentes características que las distinguen de otras y están desarrolladas en base a sus principales objetivos.

Los elementos de la cultura organizacional que detallo a continuación involucran la filosofía de la marca, su misión, los valores que están detrás de ellas y por sobre todo el ambiente en el que se desarrollan los colaboradores:

1-Filosofía: eje rector de la empresa

2-Misión: su razón de ser

3-Visión: su objetivo final

4-Valores: la razón de las acciones de los miembros de la compañía

5-Ambiente empresarial: el entorno y las relaciones en él.

6-Sentido de identidad: de los colaboradores de la organización.

7-Normas o lineamientos: sugerencias o sanciones

8- Tolerancia al riesgo: hace referencia al grado de independencia que tienen los empleados para tomar decisiones dentro de la organización.

9- Sistema de Control: se deben establecer procesos de control interno para conocer qué está sucediendo con los empleados y directivos.

10- Rituales y rutinas: es importante fomentar reuniones formales e informales con los equipos de trabajo, informar el desempeño de cada uno de ellos a modo de conocer oportunidades de mejora y continuar con su desarrollo profesional.

Según el psicólogo social Roger Harrison (1992), existen cuatro tipos de Cultura Organizacional que una empresa puede adaptar de los cuales puedo mencionar los siguientes: Orientada al poder; Orientada a las normas; Orientada a los resultados y por último Orientado a las personas.

En la actualidad, para hacer referencia a las estrategias de un Líder para evitar la rotación de personal, es clave la cultura orientada a las personas siendo que la misma está centrada en el desarrollo e impulsa al crecimiento de los colaboradores lo cual nos garantiza excelentes resultados de los objetivos.

Proceso de Cambios Organizacionales

El proceso de cambio está orientado a mejorar el desempeño de las tareas de colaboradores el cual genera cierta incomodidad y por lo general es compleja la adaptación y lleva su tiempo poder aplicarlo ya que requiere no solo tiempo sino también dedicación por parte de todos los miembros de la compañía.

Toda transformación va acompañada de un cambio cultural y la participación de los líderes en impulsar y acompañarlos es clave para que puedan los colaboradores adaptarse a nuevas normas, valores, comportamientos y por supuesto el convertirse en el ejemplo a seguir. Todo lo que el líder vive, lo aprende y esto se transforma en un motor de cambio.

Un punto importante, sobre todo cambio dentro de una organización, es la comunicación. Informar a los colaboradores la razón por la cual se lleva adelante un cambio, los objetivos que se plantean y hacia dónde nos lleva ese cambio para que todos puedan comprender la responsabilidad e importancia de ir adaptándose para alcanzar mejores resultados en cada tarea que se lleva adelante.

Para comenzar a pensar en un cambio organizacional, en primera instancia se deben responder los siguientes tres interrogantes principales:

- ¿Por qué cambiar?
- ¿Para qué cambiar?
- ¿Cuál es la dirección del cambio?

Con esta información se podrá realizar un análisis sobre las necesidades de la compañía y cuáles son los motivos por los cuales se busca implementar un cambio organizacional y comprender que si esto no se lleva adelante puede provocar un estancamiento y empeorar aún más su productividad y rentabilidad en la organización.

Hay 2 tipos de cambio organizacional, puede ser de carácter evolutivo en donde el cambio se realiza de manera gradual y en general se es debido a un objetivo particular.

A diferencia del otro tipo de cambio organizacional denominado Radical en el cual la búsqueda es hacia modificaciones drásticas y repentinas que se aplican en toda la estructura de la compañía.

Podemos mencionar 4 pasos para llevar adelante un cambio organizacional:

Fuente: Herramientas prácticas “Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y Agricultura”

Reflejar y modelar el futuro corresponde a la primera etapa del proceso, como mencioné anteriormente, es importante dar a conocer a los colaboradores el análisis y reflexión de la

organización sobre lo que se ha detectado y forjar consensos y compromisos sobre la visión y objetivos entre los empleados para este nuevo cambio que se avecina.

Una vez consensuada la visión e identificados los objetivos de la primera etapa se comenzará a crear una estructura en donde se garantice que puedan realizarse los cambios y que se lleve a cabo de manera sostenible.

El acompañamiento y apoyo a los colaboradores es una de las mayores responsabilidades del líder luego aparece la etapa de Aplicación en donde puede iniciarse los proyectos y las iniciativas. Estas iniciativas pueden abordar una nueva cultura de trabajo, a la cual haré referencia más adelante, las cuales están enfocadas en la felicidad del colaborador y una nueva era digital en las organizaciones sobre todo luego de la pandemia en donde se hizo más notable la necesidad de cambio en las organizaciones.

Por último, la integración es la etapa final del proceso en donde se ha asimilado el cambio en los procesos de trabajo y la empresa ha adquirido identidad. Es fundamental que todas las etapas anteriores se apliquen con éxito para que finalmente la integración logre el éxito.

Modalidad de trabajo: Remoto o Presencial

La modalidad de trabajo es esencial a la hora de elegir o buscar un nuevo empleo o bien la decisión de continuar con la posición actual en relación con el formato de trabajo. La pandemia nos enseñó como sociedad que podemos trabajar y cumplir con las tareas desde nuestras casas sin la necesidad de asistir a las oficinas y toda la logística que ello conlleva.

Hace varios años se implementó en el mundo laboral la modalidad de "Home Office" entre una o dos veces a la semana en las compañías, pero esto generaba cierto temor en los grandes líderes y mandos gerenciales acerca del incumplimiento en sus tareas o la falta de control en los empleados al no tener contacto con ellos de manera presencial. La realidad es, que no es necesario el control constante con el colaborador cuando se encuentra motivado y comprometido con su posición y función. Hay un cambio de paradigma en él se dispone a eliminar el prejuicio de que la productividad de un empleado se mide por su permanencia en una silla.

En una encuesta en América Latina y el Caribe se estima que mientras que en 2019 solamente un 3% de los empleados practican la modalidad del teletrabajo, ese número aumentó a entre 10% a 35% durante la pandemia.

Las búsquedas laborales y demanda de habilidad para el trabajo también están cambiando. El sitio de carreras profesionales Ladders, *"predice que el 25% de todos los colaboradores profesionales en América del Norte serán remotos para fines de 2022"*.

Frente a dicha situación se explicarán cuáles son sus ventajas del teletrabajo para el empleado:

- Ahorro en dinero y tiempo en transporte y movilidad
- Mejor organización del tiempo.
- Mejores posibilidades de balancear el trabajo con la vida familiar.
- Flexibilidad de horario laboral
- Mayor satisfacción personal

- Mayor concentración
- Mayor inclusión

Las ventajas del teletrabajo para las empresas:

- Ahorros en infraestructura, servicios y energía
- El teletrabajo representa mayor productividad y menor ausentismo
- Reducción de accidentes laborales
- Mayor retención del talento
- Captación de talento

El aprendizaje y el nivel de desafío se posicionan a la par o por encima de la variable salarial. Al comprender esta lógica por parte de las organizaciones, no solo se adaptan a una nueva dinámica, sino que comprenden que de esta manera los colaboradores generan mayor productividad y se reducen los gastos operativos.

CAPÍTULO 2

EL ROL DEL LÍDER

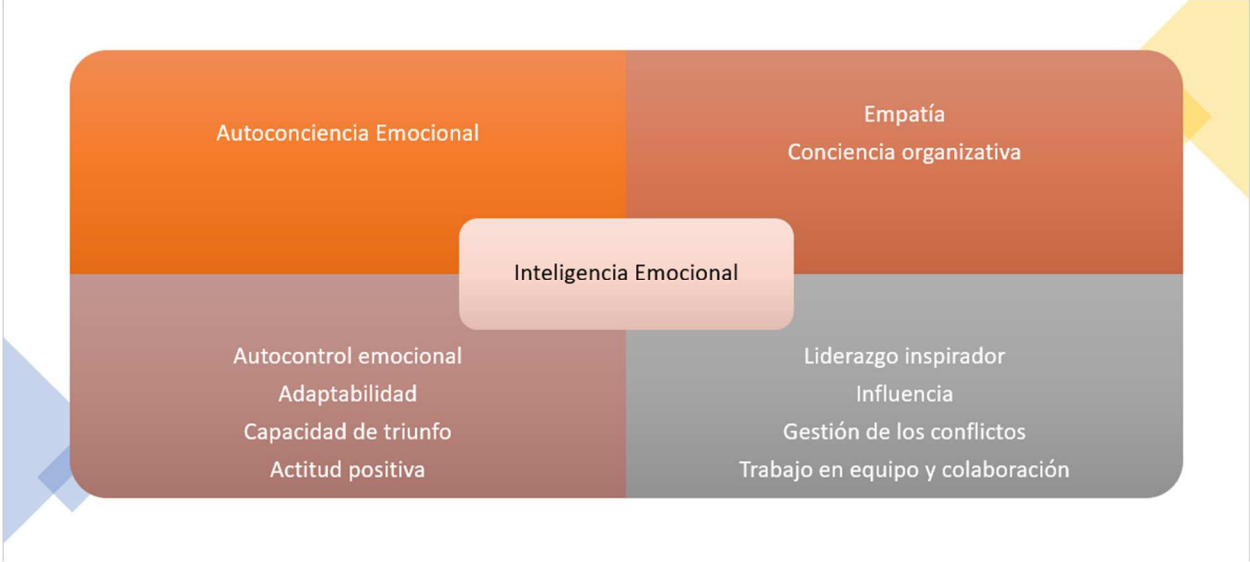
Inteligencia Emocional

La Inteligencia emocional es la capacidad de entender y manejar las propias emociones y de las personas que los rodea, por esa razón, los buenos líderes comprenden que su enfoque debe estar orientado para conseguir el éxito en escuchar a sus colaboradores, son comunicativos y se informan antes de tomar cualquier tipo de decisión porque evalúan sus posibles repercusiones.

Se considera un buen líder aquel que nunca pierde el control, enfrenta a sus propios desafíos dejando a un lado sus cuestiones personales y confían en sí mismos. Cuando logran alcanzar esa meta se podría decir que demuestran su inteligencia emocional en el liderazgo.

El trabajo más importante que tiene un líder es ayudar a las personas a alcanzar la zona cerebral donde pueda brindar lo mejor de sí y poder permanecer en esa sintonía, el cual es un proceso de aprendizaje y ardua labor para el líder, pero es a partir de ahí que comprendió que se trata del camino correcto en gestionar un equipo de manera eficiente.

Según Daniel Goleman, psicólogo estadounidense, (2011) indica que hay cuatro elementos principales de la inteligencia emocional en el liderazgo:



Fuente: Daniel Goleman (2011)

Autoconciencia Emocional

Es importante que el líder sea consciente de sus emociones, sentimientos y acciones para poder comprender cómo le pueden afectar a las personas que lo rodean, en este caso, a su equipo de trabajo y debe conocer sus fortalezas y oportunidades.

Autorregulación

Un líder comprende que la manera de comunicación eficaz no es atacando a otros verbalmente y ante cualquier situación no toman decisiones apresuradas o emocionales. La autorregulación ayuda a mantener el control.

Motivación

Un líder motivado trabaja de manera constante en sus objetivos para poder brindar calidad en cada tarea asignada y con una mirada optimista a pesar de los problemas que puedan llegar a surgir.

Empatía

Es fundamental para la gestión de equipos tener empatía con los colaboradores porque de esto se desprende la capacidad de ponerse en la situación de otra persona. Logran cierta sinergia y dan una retroalimentación constructiva hacia los empleados para alcanzar mejores resultados tanto individual como en equipo.

Habilidades Sociales

El líder al saber manejar su inteligencia emocional logra grandes comunicaciones con su equipo. Pueden manejar sus emociones y por esa razón saben escuchar y responder tanto situaciones positivas como negativas. Es experto en lograr una buena gestión y procesos de cambios así también como la resolución de conflictos.

Los líderes eficientes crean incluso una admiración por ellos y ser un ejemplo para el colaborador provoca el mismo impulso en las personas que lidera y genera una armonía que facilita el estado del flujo que mencionamos en el cuadro anterior.

Cuanto mayor se logre desarrollar cada una de dichas capacidades un líder y sus equipos mejorarán su inteligencia emocional para aplicarlas a sus capacidades laborales. Un bajo nivel de inteligencia emocional en el trabajo tiene un costo sobre los resultados económicos en donde se dan casos extremos que implica la quiebra y la desaparición de la compañía.

El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo en común y la inteligencia emocional es una de las estrategias que el líder debe implementar porque a su vez mejora la colaboración entre los miembros del equipo de trabajo siendo que ayuda a generar confianza.

Cuando todos desarrollan un sentimiento de pertenencia y tienen voz, se sienten más seguro en el momento que deben tomar decisiones sobre los procesos y tareas que llevan adelante y están sin duda más motivados para ir más allá de lo que esos líderes esperan de ellos.

Los líderes con un desarrollo alto de Inteligencia emocional saben obtener mejores relaciones con sus empleados, con los clientes y hasta con los competidores.

A su vez, se encuentran mejor preparados y es más probable que tengan éxito en las iniciativas de gestión del cambio, como mencionamos en capítulos anteriores, en donde es clave para los avances que van surgiendo en el mercado laboral.

Por esa razón es fundamental conocer y destacar la importancia sobre la estrategia del líder en trabajar de manera diaria el poder de la inteligencia emocional:

¿Cuál es la importancia de la IE en el liderazgo?

Los líderes con alta inteligencia emocional están mejor preparados para manejar situaciones difíciles y navegar a través de situaciones desafiantes. Son más eficaces a la hora de crear equipos sólidos, llevar a cabo una comunicación eficaz y dominar la tan deseada gestión del cambio. Hay muchas razones por las que la IE es importante en el liderazgo:

- 1. Lo primero que deben comprender los líderes son sus propias emociones, y cómo afectan estas a su toma de decisiones. Si no alcanzan a analizar sus propias emociones, les resultará aún más difícil comprender las de los demás.
- 2. En segundo lugar, los líderes deben poder "leer" las emociones de los demás. Por supuesto, esto es especialmente importante en un entorno de equipo, donde es esencial comprender cómo se sienten sus distintos miembros y qué necesitan para ser productivos.
- 3. Además, los líderes deben ser buenos comunicadores. Necesitan expresar sus sentimientos con claridad y eficacia, y escuchar con empatía cuando son los demás quienes hablan.
- 4. Por supuesto, los líderes deben manejar el estrés y mantener el equilibrio emocional. Cuando las cosas se ponen difíciles, deben mantener la calma y la concentración para conducir la nave a puesto seguro.
- 5. Y finalmente, los líderes deben modelar ese comportamiento que quieren que sus empleados emulen. O dicho de otro modo: si desean que sus empleados sean emocionalmente inteligentes, deben mostrarles el camino, cómo se hace.

Fuente: The Gottman Institute

Estilos de Liderazgo

Cuando nos referimos a la definición de un líder dentro de una Organización podríamos tener varias respuestas diferentes porque va a depender a quien se lo estemos consultando, a qué tipo de compañía y que cultura promueva tanto los líderes como la misma organización.

El punto en el cual todos estarían de acuerdo es que el principal trabajo de los líderes se encuentra en el cumplimiento y logro de los resultados, pero lo que hay que establecer es en el ¿Cómo?

Los líderes las estrategias, motivan, crean una misión, implantan una cultura, tal como vimos en el capítulo anterior, muchas veces cuesta cumplir con todos estos puntos y no se logra un liderazgo eficaz

Los líderes están enfocados en su desarrollo profesional y descartan el desarrollo o la ejecución de un plan de carrera para sus equipos cuando estos dos puntos van de la mano orientados incluso a mejorar sus resultados.

Existen CEO, jefes y mandos medios que no se adaptan a los nuevos paradigmas o tendencias, simplemente porque en la antigüedad dio resultado y proyectan que en la actualidad funcionaria de la misma manera cuando el contexto y los colaboradores cambiaron por lo cual deben comprender que para lograr los objetivos es fundamental escuchar a los colaboradores, conocer sus necesidades y aplicar diferentes prácticas para evitar la rotación de personal.

El rol de los líderes de las empresas es fundamental para mantener la motivación de las personas en sus funciones y adoptar siempre la estrategia a los cambios, por eso es clave que tenga la capacidad de anticiparse a ellos y buscar posibles soluciones para que sus equipos se encuentren alineados con las prioridades de la organización.

Para poder lograrlo es clave la comunicación efectiva y una gestión emocional hacia los colaboradores.

En la actualidad existen varios tipos de liderazgo en el entorno laboral y podemos mencionar que cada uno de ellos provoca impactos tanto positivos como negativos para el funcionamiento de una Organización, pero no hay una receta sobre esto, sino que va a depender del contexto.

La cultura organizacional, los objetivos que se plantean e incluso la personalidad de los colaboradores es lo que determina qué tipo de líder encaja mejor según cada compañía.

Cuando nos referimos a un líder positivo es aquel que impulsa la buena comunicación dentro del equipo, el que comparte información entre sus colaboradores para que logren integración y sinergia entre todo el equipo de trabajo y da importancia sobre su bienestar emocional.

Los liderazgos más relevantes que se pueden implementar en las organizaciones en el siglo XXI son la teoría del Liderazgo transformacional y la teoría del Liderazgo transaccional.

Liderazgo transformacional

Es la teoría más moderna en donde el líder está orientado en inspirar al equipo a ejecutar sus tareas en conjunto y no piensen en sus intereses únicamente individuales. Es fundamental la interacción entre pares para el cumplimiento de objetivos y de esta manera alcanzar de manera eficiente a cada desafío que se les atribuye.

El grupo se siente motivado y se abre la posibilidad de que puedan aprender uno de otro siendo que cada uno de los integrantes del equipo cumple con distinto rol y eso nutre y genera bienestar en todos los colaboradores lo cual beneficia a los propósitos de la organización.

Liderazgo transaccional

El líder tiene como característica principal la motivación a través de premios y castigos. En este caso se controla las tareas que se realicen de manera correcta y en relación a esto se genera un sistema de compensaciones y castigos para el logro de los objetivos.

El líder transformacional es el tipo de líder que requiere desarrollar para evitar rotación de personal en el contexto laboral actual luego de una crisis en donde requiere de ciertas habilidades para contener al colaborador para obtener los resultados necesarios que exige la compañía.

A su vez, según Daniel Goleman en su libro "Liderazgo" El poder de la inteligencia emocional (2011), menciona 6 estilos de Liderazgo diferentes el cual indica que no es necesario adaptar su comportamiento en un único estilo sino más bien ser capaz de comprender a qué estilo recurrir según la situación que se esté presentando y emplear el más adecuado al momento indicado y en la medida conveniente. La recompensa se encuentra en los resultados obtenidos.

Los estilos de Liderazgo y su momento de aplicación adecuado

ESTILO DE LIDERAZGO	RESONANCIA	EFECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL	MOMENTO DE APLICACION ADECUADO
VISIONARIO	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva vision o cuando hace falta un rumbo claro
COACH	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo
CONCILIADOR	Crea armonia al conectar a los individuos entre si	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones
DEMOCRATICO	Valora la aportacion de los demas/consigue compromiso gracias a la participacion	Positivo	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo
EJEMPLARIZANTE	Marca objetivos estimulantes y apasionantes	A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente
DOMINANTE	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia	A menudo muy negativo porque se emplea mal	En una crisis, para poner el marcha un cambio radical

Fuente: Daniel Goleman (2011)

En esta investigación el estilo de liderazgo adecuado para retener al personal calificado podría mencionarse que los más adecuados serían los 4 primeros ya que podrían ir adaptándose a las diferentes situaciones que se irían presentando en cada contexto de la organización para retener al talento.

Estrategias de un Líder

Un líder debe conocer las mejores estrategias de calidad que debe ejecutar para que sus colaboradores se sientan motivados y comprometidos con sus tareas y objetivos diarios.

Para ello se debe fomentar una cultura de trabajo en donde su enfoque consiste en la elaboración de dinámicas grupales, evaluaciones de desempeño y feedback a los colaboradores, entre otras estrategias, que de manera conjunta juegan un papel fundamental para evitar la rotación del personal.

Un buen líder es aquel que pueda guiar y ayudar a sus equipos de manera adecuada y sea quien impulse esas tareas y que finalmente se obtengan resultados positivos.

Su estrategia principal se encuentra direccionada en que sus equipos se desarrollen y crezcan, aconseja y motiva a todos los integrantes del equipo.

Los líderes deben dar el ejemplo para que sus colaboradores repliquen la misma actitud, de nada sirve exponer ciertas actitudes y aptitudes para que luego en la acción sea lo contrario. Para todo esto se requiere de mucha paciencia y dedicación y además se vuelve fundamental tener una actitud positiva frente al equipo y mostrar optimismo, incluso en situaciones negativas, en donde puedan mostrar que tienen la capacidad de poder resolverlo.

A continuación, se mencionan las estrategias necesarias que debe aplicar un líder para lograr resultados positivos en sus equipos:

1. Proactividad
2. Confiabilidad
3. Consideración
4. Claridad al hablar
5. Visión

La proactividad se refiere a lograr controlar cualquier tipo de situación tanto positiva como negativa en la organización. Puede tomar iniciativas y asume riesgos para conseguir sus objetivos. Lo importante de este punto es poder adelantarse a los acontecimientos y encontrar soluciones posibles.

Por otro lado, cuando hablamos de confiabilidad es fundamental que sus colaboradores puedan confiar en sus líderes, que sientan seguridad y cumplan con sus promesas.

A su vez, un buen líder debe saber escuchar a los empleados, conocer sus preferencias y sus objetivos laborales. Dar la oportunidad a cada uno de los miembros del equipo en brindar su opinión y propuesta sobre la manera de ejecutar sus tareas. Considerar sus proyectos y orientarlos para que ellos mismos puedan dar un valor agregado a cada actividad.

Es importante, como mencionamos en párrafos anteriores, la comunicación entre los colaboradores y saber dar un buen mensaje, el canal en donde se comunica y el medio de comunicación en donde no haya posibilidad de malas interpretaciones es clave para que todos los participantes y a nivel equipo puedan estar alineados con la visión y misión de la compañía buscando el cumplimiento y la mejora continua.

Los líderes de una compañía deben comprender que no pueden realizar todas las tareas que tienen a su cargo de manera eficiente y es por ello por lo que deben aprender a delegar identificando cuáles son esas actividades y quienes pueden llevarlo adelante de manera correcta porque cada colaborador tiene su perfil y preferencias en lo que debe desarrollar y aprender.

En este proceso entra en juego el punto que planteamos anteriormente, cuando nos referimos a conocer a nuestros empleados, por eso es una tarea extensa e importante la que debe llevar a cabo el líder para que no solo funcione su equipo, sino que también puedan a estar satisfechos con su función y de ese modo generar excelentes resultados en sus performances.

Las emociones están presentes en todas las personas por eso el líder, principalmente, debe saber cómo manejarlas a la hora de presentarse frente a sus equipos de trabajo. El líder debe pensar antes de tomar cualquier decisión impulsiva frente a la situación que se le presente porque es el mensaje que inconscientemente le estás brindando a los colaboradores del equipo.

El líder debe saber ser paciente y actuar con inteligencia porque ante circunstancias negativas o crisis debe trasladar tranquilidad a los empleados para que puedan ellos actuar alineados y de esta manera encontrar incluso soluciones en conjunto para tomar acciones e implementarlas.

A su vez, se debe mencionar como estrategia fundamental de un líder la capacidad de generar empatía con sus equipos siendo que en el mercado laboral la palabra "EMPATÍA" muchas veces se la considera como poco profesional, de hecho, no se reconoce a ningún colaborador por su empatía.

Para ello, el líder debe considerar los sentimientos de sus subordinados, junto con otros factores, a la hora de la toma de decisiones dentro de cada proceso o cambios, para que de esta manera se puedan aplicar de una manera más eficiente y lograr los resultados necesarios para impulsar la rentabilidad de la compañía.

La palabra empatía es importante dentro de las habilidades que debe saber manejar un líder siendo que dentro de ella se desprende tres razones: utilizarla para la gestión de equipos, el avance de la globalización y la necesidad de retener al personal calificado.

En relación con el comportamiento de algunos líderes al momento de comunicarse con los colaboradores para realizar proyectos, cambios en sus tareas o bien modificaciones en su función se detectan son manifestadas de malas maneras y sonando a críticas lo cual desalienta a continuar con la evolución y motivación de sus labores.

Hay que trabajar sobre las formas y el lugar para expresar dichas cuestiones a mejorar por parte del empleado y que de este modo pueda avanzar para continuar aprendiendo en cómo realizarlo correctamente.

Por otra parte, es muy común que solamente la comunicación sea para críticas y muy rara vez para elogios desconociendo la importancia que una acción tan simple pueda ocasionar que los resultados que ellos esperan sean aún más eficientes por el simple hecho de alentar al colaborador por cumplir con su función.

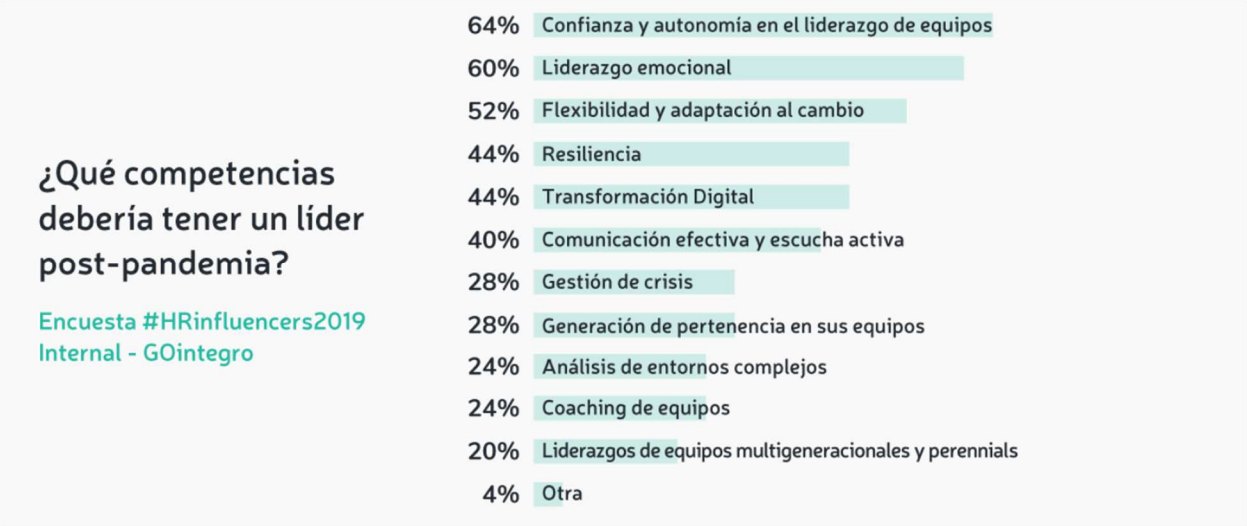
Los líderes son importantes para el cumplimiento de los objetivos, para comunicar un nuevo cambio y que este sea tomado de manera positiva, de ellos depende la capacidad de crecimiento de la compañía y la posibilidad de lograr el éxito.

En una encuesta realizada a un grupo de Influencers 2019 de HR, especialistas de Recursos Humanos, se les consultó sobre las competencias que debería tener un líder postpandemia y lo más destacable fue la confianza y la autonomía en los equipos de trabajo en un 64%.

Por otro lado, un 60% se hace referencia al liderazgo emocional, como se estudió en el capítulo anterior, el poder de la inteligencia emocional en la actualidad ocupa un factor fundamental para el manejo de equipo efectivos.

A su vez, la transformación digital, marca un 44% de los encuestados, lo cual es clave a la hora de gestión de equipos siendo que hubo un proceso de transformación en la modalidad de trabajo de manera remota o híbrida en donde el líder debe adaptarse a las nuevas tecnologías.

A continuación, se exponen resultados obtenidos de la encuesta informada:



Fuente: https://blog.gointegro.com/liderazgo-post-pandemia-las-habilidades-necesarias-frente-a-una-nueva-realidad

Por otro lado, uno de los líderes encuestados mencionó lo siguiente *"Un liderazgo más conectado con las necesidades reales de las personas, la sociedad y los ecosistemas de los que forman parte. Con resiliencia, empatía y capacidad para afrontar la complejidad de lo que emerge en el contexto empresarial."* Vivian Broge, HR director, Iguatemi Empresa de Shopping Centers, Brasil.

Se relaciona directamente con las estrategias de liderazgo que consideramos como fundamentales para un correcto manejo de equipos y comprender las necesidades de los colaboradores para fomentar el crecimiento profesional de cada uno de ellos, adaptándose al nuevo contexto, potenciando los resultados de sus tareas que se alinea directamente a generar una mayor productividad para la compañía.

CAPÍTULO 3

RETENER AL TALENTO

El clima laboral es esencial para generar buenos resultados y que los empleados se sientan valorados dentro de una organización. Por tal motivo, es fundamental conocer la percepción de los colaboradores con respecto a su ambiente de trabajo y a su organización. A su vez, esta percepción se forma a través de la comunicación que el colaborador tiene con sus compañeros y lideres.

En el siguiente grafico se podrá comprender el grado de importancia que surge a partir del clima laboral dentro de las organizaciones:

Fuente: https://sites.google.com/site/comiteclimalaboralcurauma/definicion-clima-laboral

Cuando no se logra un buen clima de trabajo lleva a consecuencias que impactan de manera negativa en los objetivos y resultados generados.

A su vez, la desmotivación en todos los colaboradores puede llegar hacia los clientes externos el cual podría ocasionar una imagen negativa para la marca.

Los motivos que pueden causar un mal clima laboral se detallan a continuación:

- Un mal liderazgo
- Mala comunicación
- No recompensar debidamente el trabajo
- Ausencia de trabajo en equipo

- No hay preocupación por el bienestar laboral
- Desmotivación

Hay que trabajar de manera constante sobre cada punto, el empleado es el recurso más valioso que tiene la compañía porque esto permite que se mantengan productivas y se expandan cumpliendo con los objetivos y generando el contacto diario con los clientes el cual no es un dato menor.

El clima de una organización se puede mencionar que se define por los siguientes elementos:

Ambiente Físico: instalaciones e iluminación que tiene el establecimiento en donde el personal se sienta a gusto y cómodo ejerciendo sus tareas. Este punto es para quienes ejerzan la modalidad presencial o híbrida.

Ambiente social: relación del personal con los directivos y la comunicación con las diferentes áreas.

Características estructurales: se refiere a la estructura jerárquica de la organización, el estilo de dirección de los líderes.

Características personales: expectativa de los colaboradores, actitudes, motivaciones y metas.

Comportamiento de la organización: nivel de satisfacción de la organización, el modo de controlar el ausentismo, la tasa de rotación del personal y la presión con la que se trabaja diariamente.

El área de HR debe acompañar a los líderes y brindar herramientas con diferentes acciones para comprender cuales son las necesidades de los colaboradores como encuestas para obtener medición del clima laboral, incentivar a la comunicación entre todas las áreas, conocer que espera el empleado de la compañía, entre otros parámetros, que pueden indicar qué cambios se deben aplicar para mejorar la felicidad del empleado y por consiguiente retener el talento y conocimiento dentro de la misma.

A su vez, un líder también puede generar acciones como promover las gestiones y dinámicas de grupo, evaluaciones de desempeño, retribución flexible, entre otras acciones, que pueden favorecer a la felicidad del empleado.

Por eso es fundamental conocerlos diariamente a cada uno de ellos, escuchar sus frustraciones, acompañarlos a trabajarlas, valorarlos y ser flexibles lo cual genera una mejor sinergia entre cada uno de los participantes de los equipos y un mejor funcionamiento entre ellos para alcanzar los resultados y mejorar atención al cliente externo lo cual es fundamental para toda la compañía.

Además, el contexto laboral de hoy en día lo exige, tal como lo mencionamos en capítulos anteriores, las preferencias de los empleados se van cambiando en función a las necesidades y porque también se van incorporando nuevas generaciones en el ámbito laboral que se debe atender porque serán los líderes futuros en el manejo del mercado.

Cuando un líder no genera e impulsa de manera eficiente el trabajo en equipo y una cultura en donde el empleado pueda participar de manera activa en sus tareas es cuando se encuentra en peligro la permanencia del talento el cual puede generar pérdida de tiempo y dinero porque no solo es poner en marcha el reemplazo, sino que adquiera todos los conocimientos del proceso y se encuentre operativo para realizar sus tareas.

Motivación

La motivación laboral es un factor fundamental que debe alimentarse día a día entre los colaboradores para mantener un buen clima laboral y para garantizar resultados óptimos en los principales procesos de la compañía. Según estudios de la Universidad de Warwick y de Wall Street Journal con Opener Institute for People, cuando un empleado está conforme con su función es un 12% más productivo y un 31% más eficiente. Hay que entender que el buen desempeño y la motivación del colaborador deben ir en caminos alineados para obtener los resultados esperados por la organización y así poder ser más rentable.

La motivación laboral tiene varias definiciones y por diferentes autores, entre las más importantes se destaca la de Chiavenato, quien la define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.

La motivación puede ser de dos tipos:

Motivación intrínseca hace referencia a la motivación interna del colaborador, lo que lo mueve y le gusta dentro de sus tareas y genera su desarrollo profesional, continuación de su aprendizaje, superación y excelentes resultados de performance.

Motivación extrínseca es cuando la motivación se genera por factores externos al colaborador ya sea como recompensas y reconocimientos. Existen muchos empleados que no pueden incorporar su automotivación y siempre dependen de que su líder reconozca su esfuerzo o exista una recompensa monetaria porque sin ello no le encuentran sentido a las tareas que se les brinde que puede incluso ser un motor para seguir creciendo y poder aspirar a otras posiciones a futuro.

Es fundamental que el empleado pueda ir trabajando sobre mejorar este punto para que se convierta el mismo en su propio motor de inspiración para fortalecer su crecimiento personal.

Por otra parte, Herzberg (1993-2000) quien la define como el resultado de la interacción de dos factores, factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas).

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Fuente: https://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/

Analizando la motivación laboral según Herzberg tiene mucho sentido siendo que si las condiciones de higiene en primera instancia no se logran cumplir muy probablemente el personal no se sienta motivado y eso no solamente genera una baja productividad, un mal clima laboral y expansión hacia otros compañeros sino también que la empresa no esté considerando una posible fuga hacia otras compañías.

A su vez, según una investigación realizada por la revista Summa en 2020 cuando aún estábamos en pandemia, el principal indicador afectado por la motivación se puede identificar que resulta ser la productividad y esto no es únicamente por una sola persona, sino que puede darse por equipos enteros.

Un colaborador feliz tiene la capacidad de contagiar esa energía al resto de los integrantes de un equipo el cual nos garantiza buenos resultados y por lo tanto como consecuencia esa felicidad se transmite a los clientes externos.

Los factores que terminan impactando de manera negativa son: La falta de crecimiento es fundamental, muchas empresas no ofrecen la oportunidad de desarrollarse en el ámbito personal y profesional.

Cuando no hay un norte para el colaborador e incluso su esfuerzo no se ve reflejado en un avance de función y no hay reconocimiento por parte de su líder puede estar en peligro los resultados y productividad de la compañía.

Por otro lado, cuando no hay flexibilidad en los horarios y el formato de trabajo es rígido, el jefe es controlador, no hay encuestas de clima de trabajo para identificar necesidades de los colaboradores y los objetivos no resultan claros, el empleado se siente frustrado y es fundamental que los líderes atienden cada uno de estos puntos como objetivo principal dentro de sus tareas diarias porque si estas cuestiones fluyen se garantiza el éxito como equipo.

Trabajo en Equipo

Cuando buscamos una definición de trabajo en equipo podemos mencionar que "*Es un conjunto de personas con diferentes conocimientos y habilidades que se complementan entre sí y organizadas con un fin común y con un modo de actuar común."* Con dicha definición es más claro que es fundamental el funcionamiento correcto del Equipo para alcanzar todos los objetivos propuestos a cada uno de los integrantes y lograr la eficiencia organizativa.

Hay una diferencia entre "Grupo de trabajo" y "Equipo de trabajo" el cual podemos hacer mención en que el equipo de trabajo está integrado por participantes con habilidades y conocimientos complementarios con un modo de actuar común y con un fin en común y en el grupo de trabajo únicamente se relacionan para alcanzar objetivos específicos.

Ventajas de trabajo en equipo:

1-Conduce a mejores ideas y mejora el desarrollo de toma de decisiones.

2-Todo el equipo se siente involucrado en el proceso.

3-Aumenta el empoderamiento de cada integrante del equipo.

4-Mejora la comunicación.

5-Resolución de conflictos de manera más efectiva.

6-Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los otros miembros del equipo.

7-Da una mayor posibilidad de mostrar las fortalezas individuales.

8-Ayuda a actuar y desarrollarse con mayor confianza a aquellas personas más inseguras.

9-Promueve el desarrollo de las relaciones interpersonales y fomenta la cultura organizacional.

10-Aumenta el compromiso de los colaboradores.

El trabajo en equipo es la estructura del liderazgo por eso un líder debe fomentar de manera diaria, es una cuestión de enfoque y empuje, teniendo en claro todas las ventajas anteriormente mencionadas, en donde no solo se garantiza el cumplimiento de objetivo, creación de nuevas ideas o proyectos o bien mejoras dentro de los procesos establecidos sino también en generar de manera individual esa motivación para seguir desarrollándose como profesional actuando bajo la sinergia del mismo equipo.

Ahora bien, para que el trabajo en equipo sea eficaz el líder debe relacionarse con los miembros del equipo para que fluya esa energía y los integrantes del equipo aprendan a renunciar en muchas oportunidades a ideas individuales para alcanzar el beneficio propio del equipo el cual es parte de la cooperación.

A su vez, para que se establezca una organización dentro del equipo mencionamos que cada uno de los miembros tiene diferentes habilidades y conocimiento por eso es fundamental que cada uno cumpla con un rol para el correcto funcionamiento.

En un equipo, se establece un líder, diferente al líder que estamos estudiando en esta investigación, es quien lleva adelante el proyecto y/o tareas en conjunto a cumplir, luego cada integrante cumple con la funcionamiento y responsabilidad de una tarea asignada y que luego deberán controlar para evaluar mejoras o bien continuar bajo la misma lógica.

Lo importante es saber y conocer en que se potencia cada uno para poder distribuir las tareas de manera eficiente, ninguno es mejor que el otro, por el contrario, se potencian para mejorar los resultados por esa razón el líder debe estar atento a la debida asignación de roles porque si no es realizado de manera correcta se puede ver afectado tanto el integrante como el resultado del equipo.

El líder y su equipo funcionan en conjunto, la manera que se comunica el líder con su equipo es el espejo de comunicación que las personas tendrán entre sí o con gente fuera de su área e incluso con sus clientes externos y a su vez el líder siempre será el ejemplo a seguir para los integrantes del equipo por consiguiente el líder debe desarrollar todas las habilidades sociales mencionadas en capítulos anteriores como la inteligencia emocional, promover la cultura organizacional, generar motivación a sus colaboradores y empatía con ellos, brindar reconocimientos por el logro de objetivos, ser resiliente proporcionando la integridad, confianza, honestidad y generar equilibrio dentro del equipo.

A su vez, es fundamental establecer objetivos en común con una medición clara para alcanzar los resultados esperados para ello deberán conocer cuáles son, el plazo y el impacto que tiene los

mismos porque de esta manera es donde comprendan las consecuencias de sus acciones en cada una de sus tareas.

El líder deberá ser flexible para que los colaboradores puedan sentirse cómodos a la hora de proponer mejoras en los procesos o tareas, tengan la capacidad de poder brindar su análisis con fundamentos para llevarlo a cabo, pero toda esta labor se podrá realizar con su apoyo.

Hay una frase que me parece oportuno compartir en esta investigación de Michael Jordan *"El talento gana partidos, pero la inteligencia y el trabajo en equipo ganan campeonatos"*.

Un empleado puede destacarse del resto de sus compañeros y continuar con su desarrollo profesional, pero formar parte de un equipo y tener objetivos en común es trabajar en conjunto para realmente alcanzar el éxito y este punto se relaciona directamente con la cultura organizacional y con el enfoque y empuje que genera el líder porque para que ocurra debe ser direccionado, acompañado y apoyado.

Plan de Carrera

Al momento de ingresar a una compañía queremos conocer las posibilidades de desarrollo que existen para continuar con nuestro aprendizaje como profesionales dentro de la misma. En la actualidad no todas las organizaciones disponen de un Plan de Carrera en cada área y es parte del Líder poder proponerlo e implementarlo para brindar la oportunidad de crecer profesionalmente.

Dicha acción va de la mano con todos los temas anteriormente expuestos y colaboran entre sí, desde la motivación hasta el trabajo en equipo.

El plan de carrera es uno de los factores fundamentales para la retención del talento y consiste en generar un plan de formación para los colaboradores en donde se establezca objetivos a largo plazo y con las herramientas necesarias para poder alcanzarlos por lo que el cumplimiento va a ser meramente el esfuerzo y responsabilidad por parte del empleado.

En la actualidad, las recompensas económicas ya no son el motor esencial para incentivar al empleado sino que están relacionadas a esta propuesta por eso es que las empresas y los líderes deben aceptar este cambio de paradigma para tomar riendas y avanzar con el desarrollo del mismo el cual deben estudiar e investigar la manera en que logren llevarlo adelante según los objetivos de cada área para poder adaptarlo y que de esta manera genere impacto en los colaboradores, quienes se deben sentir desafiados y motivados para la ejecución del mismo, y para las organizaciones que buscan mejorar su productividad.

Beneficios del plan de carrera:

Genera una sinergia con las estrategias de la empresa y los objetivos personales en donde ambos se ven beneficiados ya que la compañía busca impulsar mejoras en sus resultados, generar mayor productividad y rentabilidad, así como el colaborador desea desarrollarse profesionalmente. Ambos se logran trabajando en conjunto de manera alineada.

En consecuencia, aumenta la motivación y compromiso hacia la empresa e incluso lo comparte y expande en el entorno personal mencionando su compañía como un buen lugar de trabajo brindando referencias a nuevos ingresos.

Retiene el talento y disminuye la tasa de rotación de personal al conocer que tienen posibilidades de desarrollo dentro de la compañía les brinda seguridad la permanencia en la misma lo cual evita a la empresa la búsqueda por reemplazos que, como vimos en capítulos anteriores, generan mayores costos y pérdida de tiempo y esfuerzo.

De acuerdo con un reporte publicado por LinkedIn (2008) de 4,000 profesionales consultados por el mundo, la mayoría (93%) aseguró que permanecer en una empresa más tiempo implicaría que estas invirtieran en sus carreras. Lo cual es realmente impactante porque si la empresa no lo lleva adelante tiene una posible fuga de talentos inminente en donde afecta directamente a la productividad de la compañía.

Esto se debe porque en la actualidad global el 80% aproximadamente se compone por la generación de los millenial en donde se valora aún más "el salario emocional" y por ello es clave que se pueda aplicar este tipo de planes de desarrollo profesional.

Aumento de la productividad al contar con empleados motivados con el plan de carrera y tomando sus responsabilidades como desafíos y pasos para seguir creciendo en su carrera profesional el cual determina y proporciona un excelente clima laboral y mejores resultados.

Al momento de armar un buen plan de carrera, el líder debe plantear un organigrama del área, conocer las competencias de los colaboradores, los puestos posibles a cubrir, armar las evaluaciones de desempeño para poder proponerles un plan de acción sobre los desvíos y las oportunidades de mejora que se hayan detectado y trabajar sobre ellas con el fin de desarrollarse e impulsarlo hacia el siguiente eslabón del plan armado.

Los tiempos pautados de cada paso es fundamental para que los colaboradores se encuentren informados y sea transparente las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y estableciendo plazos de evaluación, generalmente suelen ser anuales, en donde se analiza y controla su desempeño y plan de carrera.

A su vez, es necesario comprender cuales son las necesidades de la compañía y vincularlo con los perfiles de los empleados para que se puedan aplicar correctamente el cual genera empleados mejor capacitados y más motivados para seguir creciendo dentro de la compañía, ayuda a mejorar el talento e incluso generando al empleado a continuar con sus estudios para seguir incorporando conocimientos.

Existen tres tipos de plan de carrera

-Orientados al autoconocimiento: Se basa como objetivo principal en potenciar su habilidad para la toma de decisiones el cual es clave para ejercer su autonomía, confianza y empoderamiento dentro de un equipo de trabajo.

-Entretenimiento y crecimiento: se encuentra orientado al aprendizaje, práctica y experiencia en donde logren superarse a sí mismo y dentro de su función y su performance para que de esta

manera se encuentre capacitado para poder dar el siguiente paso dentro de su crecimiento profesional ya sea para tomar otras responsabilidades o bien un mayor puesto jerárquico.

-Basado en la productividad: Logre un correcto manejo y gestión del tiempo para alcanzar sus objetivos y volverse más productivos.

Se puede definir, como ejemplo, las etapas que se pueden aplicar en el armado de un plan de carrera con el siguiente detalle:

- Selección del empleado (reclutamiento)
- Periodo de prueba (2 a 6 meses)
- Integración (1 a 2 años)
- Consolidación (2 a 4 años)
- Promoción (5 años)

Luego del ultimo proceso que el colaborador haya alcanzado, se deberá evaluar otro plan de formación para que se pueda continuar con el desarrollo y crecimiento de cada colaborador, comprendiendo las nuevas necesidades tanto de la persona como de la compañía.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS A COLABORADORES

Se obtuvieron 47 (cuarenta y siete) respuestas de la encuesta realizada a colaboradores de diferentes organizaciones para conocer cuáles eran sus necesidades, su proyección como profesional y que esperan de su líder para el desarrollo de sus tareas y función.

Hubo dos tipos de preguntas dentro de la misma en donde se brindan opciones y niveles de satisfacción y otro el cual cada persona podía explicar con sus palabras la experiencia de cada uno a modo de obtener mayor caudal de información y poder enriquecer la misma.

(Fuente anexo 1)

En primera instancia se busca conocer si el empleado conoce la misión y visión de la empresa donde trabaja el cual nos permite comprender si se fomenta la cultura organizacional dentro de cada compañía.

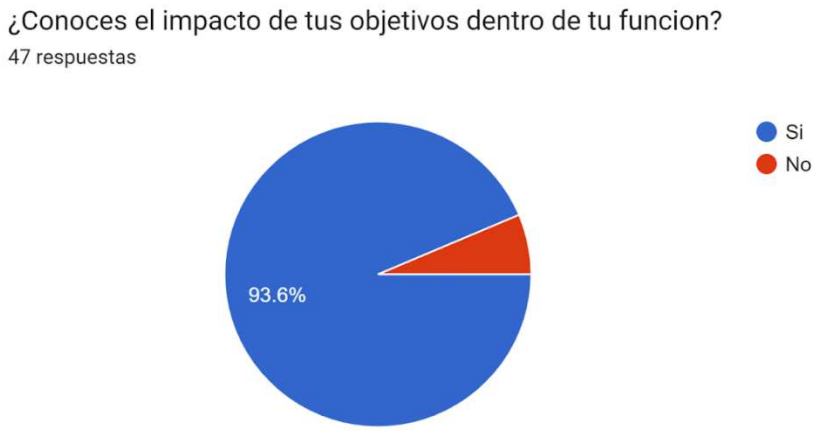
Se puede detectar que el 85% de los encuestados, un alto nivel de porcentaje, conocen el propósito y objetivo de la compañía lo cual es fundamental para que el personal pueda estar alineado a lo que requieren y de esta manera se ejerza una sinergia para trabajar sobre el cumplimiento de los objetivos y tareas de cada empleado.

Conocer el impacto de los objetivos de cada colaborador es fundamental para la motivación del cumplimiento de las tareas, sin conocer las consecuencias y el para que se realizan no se puede comprender, así como tampoco desarrollar el análisis de mejora y cumplimiento de los mismos.

Es trabajo del líder comunicar a sus colaboradores sus objetivos, apoyarlos y acompañarlos para que sea efectiva su performance dentro de la compañía.

Como resultado se obtuvo que el 93% de los encuestados son informados sobre el impacto de sus objetivos, lo cual nos demuestra que en la actualidad hay líderes que han logrado esa

transformación hacia la centralidad en el empleado y que conoce que se encuentra en ellos la eficiencia en los procesos.



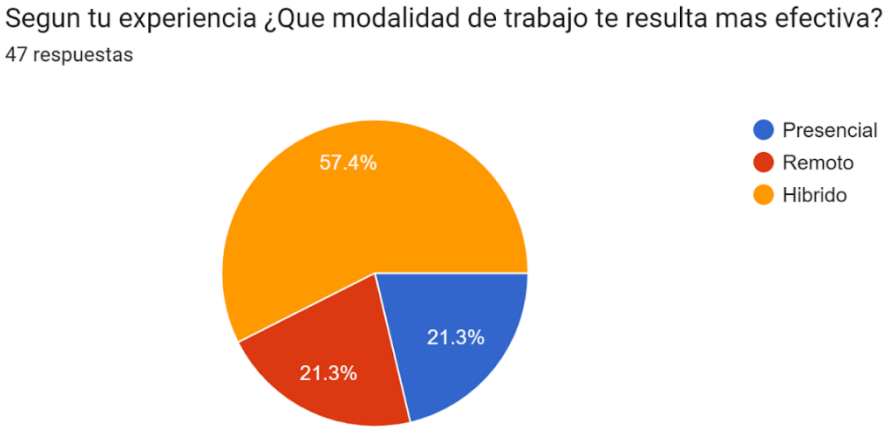
Por otro lado, se identifica un bajo grado de desconocimiento sobre objetivos, lo cual no es menor. Hay que fomentar el cambio a un nuevo paradigma para que el foco siempre sea hacia los empleados.

Luego de la pandemia, muchas empresas optaron por el retorno a la presencialidad solo porque es lo conocido, lo que en la antigüedad se evidencian buenos resultados, sin considerar el análisis de los resultados obtenidos durante y post pandemia y por sobre todo sin escuchar la necesidad de los colaboradores.

Se evidencia que el 57% de los encuestados prefiere la modalidad híbrida, para el asombro de los líderes y/o directivos de las compañías, los colaboradores eligen trabajar desde sus casas, pero también deciden incorporar la presencialidad para poder establecer vínculos con sus compañeros.

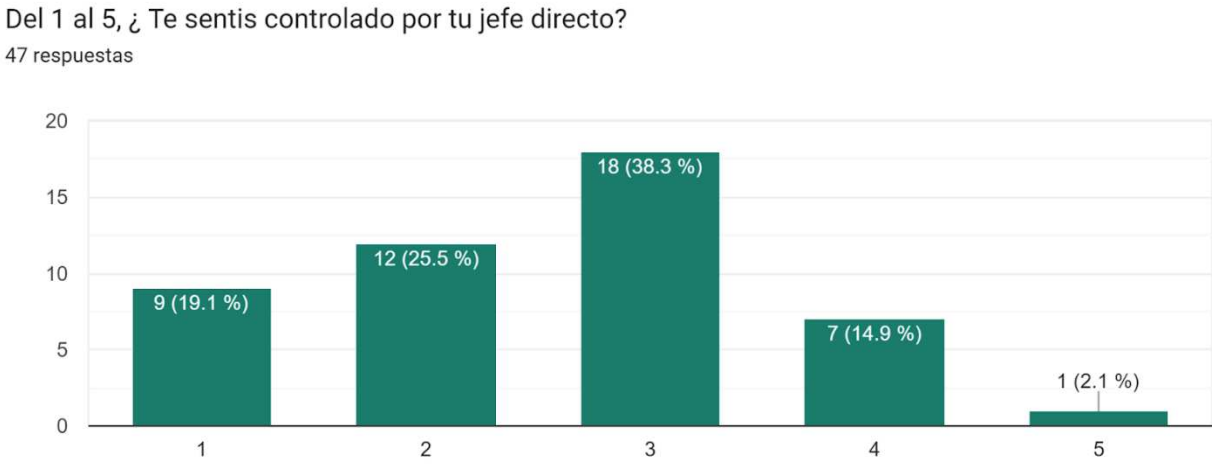
Cuando les consultamos el motivo de su respuesta, hubo diversas razones, pero la mayoría concuerda como mencionamos en el párrafo anterior, los empleados buscan fortalecer lazos con sus compañeros y líderes de manera presencial, pero siguen eligiendo parte de su formato de trabajo el resto de su jornada semanal desde la comodidad de sus hogares el cual les permite mayor libertad y gestión del tiempo para cumplir con sus tareas.

En la actualidad, los colaboradores valoran por sobre todo el tiempo que invierten con sus familias y el equilibrio con su vida personal. Entienden que la flexibilidad beneficia tanto al empleado como al empleador porque si ellos se sienten cómodos y cumplen con sus objetivos la compañía también logra obtener su beneficio.



En este punto se evalúa el nivel de control por parte del jefe que el colaborador puede sentir sobre el cumplimiento de sus tareas en donde el rango se define: 1 sin control a 5 muy controlado.

Se observa que como respuesta se obtuvo en el nivel 3 como el grado más alto en 38%, nivel 2 con un 25% y nivel 1 con 19% en donde podemos definir que es un control necesario y suficiente del líder para acompañar y desarrollar las tareas del colaborador.



Consultamos a los encuestados sobre su gestión y los riesgos que toma el líder al momento de permitirle al colaborador la posibilidad de tomar decisiones y proponer mejoras en los procesos.

Definimos una escala de nivel 1 se identifica como nada involucrado a nivel 5 muy involucrado. Se obtuvo como resultado el grado más alto en un 56% y como segundo nivel 4 un 27% el cual nos permite identificar que todo líder en la actualidad prefiere tomar riesgos para que su colaborador pueda participar en los proyectos que lleva adelante adaptando e incorporando

mejoras las cuales no solo garantiza la motivación del personal sino también un mayor rendimiento en los objetivos.

El siguiente punto se relaciona con el trabajo en equipo dentro de las organizaciones el cual se vuelve fundamental a la hora de establecer vínculos y generar mejores resultados dentro de cada área.

Dicha tarea es impulsada por el líder de cada equipo, generando comunicación entre ellos, estableciendo roles para la realización de tareas y generando un buen clima de trabajo.

Se logra detectar con el resultado de la encuesta que el 76% establece comunicación con sus compañeros y el 21% manifestó que de manera esporádica se comunica con ellos.

Hay una gran oportunidad de mejora en ello, siendo que el líder debe seguir fomentando esta comunicación porque es una de las razones por las cuales muchas personas aprenden del compañero y su desarrollo profesional lo cual evita, entre otras cuestiones, la rotación de personal.

Las siguientes dos preguntas realizadas a los encuestados se encuentran relacionadas sobre la comunicación entre el líder y el colaborador con una diferencia que se logra identificar en los resultados obtenidos.

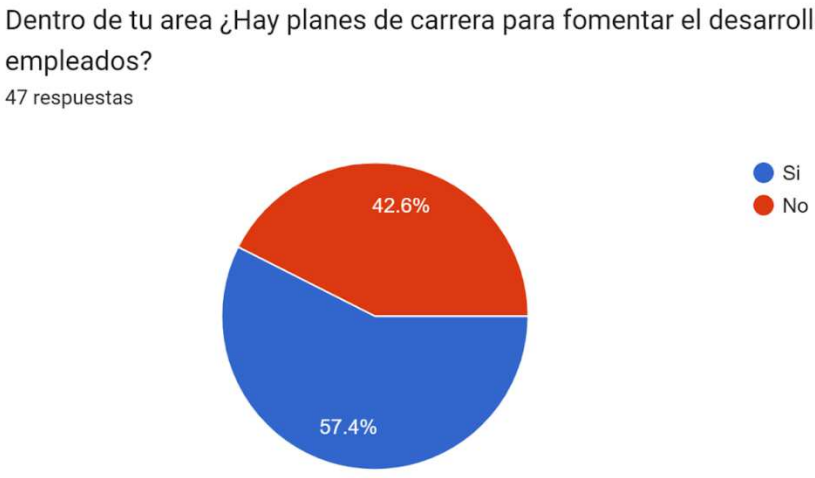
El líder se encuentra dispuesto a escuchar dudas de su equipo en un 68%, pero no se logra obtener el mismo resultado cuando se hace referencia a la evaluación de desempeño el cual se obtiene un 42%.

Se identifica una caída del -26% entre los dos resultados en donde el líder no toma importancia sobre el enriquecimiento que se obtiene en las reuniones de feedback por performance ya que el colaborador tiene la oportunidad de conocer sus habilidades y sus puntos débiles para seguir desarrollándose como profesional y por otro parte el líder puede detectar necesidades de la persona para seguir trabajando y mejorando como equipo.

Hemos desarrollado la importancia de generar planes de carrera dentro de las compañías a modo de establecer una proyección y formación en las carreras de todos los colaboradores con la búsqueda de atraer talentos y enriquecer conocimientos a quienes ya forman parte del equipo.

Por tal motivo, se consultó a los encuestados sobre la existencia de los mismos dentro de su empresa el cual nos respondieron que el 57% de las personas ya cuentan con dicha modalidad y un 42% aún no cuenta con la ejecución del proyecto.

Es un % demasiado elevado, aunque no indique el mayor grado, resulta un punto alarmante que los líderes y las empresas no hayan incorporado la posibilidad de detectar objetivos a largo plazo que permita el crecimiento para los empleados dejando en evidencia una posible fuga de talentos.



La última pregunta de la encuesta fue directa a la problemática que se estudia en dicha investigación en donde queremos conocer si los empleados, en un futuro, buscarían una nueva posición en otra empresa.

Se logra obtener un 38% de respuestas afirmativas; seguidas por un 38% de las personas se encuentran en duda de avanzar con el cambio y solo un 23% están conformes con la permanencia en su compañía.

Dicho resultado denota una gran problemática a trabajar por parte de los líderes y las empresas siendo evidente que ante una mejora de propuesta salarial o de mejores condiciones de contratación las empresas corren el riesgo de aumentar la tasa de rotación si no logra adaptarse a las nuevas necesidades de los empleados.

Para evitar que esto suceda los lideres en conjunto con el apoyo de la organización pueden incorporar una metologia de encuestas que pueden realizarse en dos instancias: Interna y externa las cuales son generadas internamente por un área especializada en el clima laboral o bien Recursos Humanos y la encuesta externa en donde se solicita apoyo fuera de la organización para también contar con otra mirada sobre los resultados obtenidos.

De esta manera, pueden detectar los puntos débiles tal como se identificaron en dicha encuesta, y trabajar sobre ello realizando diferentes acciones que permitan generan un cambio e impacto positivo en los colaboradores mejorando de manera activa en cada uno de ellos.

Como parte de dicha pregunta, se les solicita que puedan explicar brevemente las razones de su respuesta por lo cual a continuación se hará un resumen de las más destacables:

- Escuchar nuevas propuestas: No hay sentido de pertenencia en la compañía
- Crecimiento profesional y económico
- Falta de proyección de carrera en empresa actual
- Obtener experiencia
- Salario

En el siguiente gráfico se puede observar el comportamiento mencionado:

En relación a los ítems encuestados como puntos a desarrollar pudimos generar el siguiente resumen:

¿Que esperas de tu lider?

47 respuestas

-Aprender

- Acompañamiento y trabajo en equipo
- Empatía y escucha activa
- Objetivos claros y toma de decisiones
- Confianza
- Valores y claridad en la comunicación
- Oportunidades de desarrollo
- Enseñar con el ejemplo
- Respetar tiempos fuera del horario laboral
- Motivación
- Actitud positiva
- Libertad

Todos estos conceptos que mencionaron los encuestados fueron todos desarrollados en dicha investigación lo cual lleva a la confirmación del objeto de estudio en donde son trabajados como estrategias claves del líder a la hora de desarrollar y fomentar el crecimiento de los colaboradores para retener el talento.

En tu organizacion, ¿Hay elevada rotacion de personal?
En caso de respuesta afirmativa ¿Por que?

47 respuestas

Es interesante analizar este punto, porque confirma todo los temas y estrategias desarrollados durante la investigación en donde la causa principal de rotación es por la falta de crecimiento profesional y empatía, no son escuchados por su líder y como última causa y menos mencionada es sobre la remuneración.

RESULTADO Y ANÁLISIS DE ENTREVISTA A UN LÍDER

Se realizo una entrevista con 10 preguntas para determinar las herramientas y estrategias que impulsa en la actualidad un líder de una organización a modo de obtener un instrumento de evidencia para la investigación realizada.

(Fuente Anexo 2)

A continuación, se detalla el análisis sobre las respuestas de una entrevista realizada a un líder de una compañía con 7 años de experiencia en la posición y con personal a cargo.

Se comprobó que conoce y se alinea a la misión y visión de la compañía y comprende la importancia de la cultura organizacional como estrategia para el cumplimiento de objetivos de su equipo de trabajo.

Detecta que hay una gran posibilidad de mejora en las compañías porque no hay conocimiento en todas las áreas sobre el impulso de la cultura organizacional y los líderes no apoyan y acompañan a sus colaboradores frente a procesos de cambios, así como también se evidencia la falta de empatía y el desarrollo de la inteligencia emocional como influencia para el crecimiento profesional del personal.

Comprende que la adaptabilidad y la flexibilidad son estrategias que se implementan de manera diaria para que los empleados se sientan conformes con sus tareas y la incorporación de nuevos procesos.

A su vez, menciona como parte de sus estrategias para el cumplimiento de objetivos la comunicación y acompañamiento a sus colaboradores proponiendo reuniones grupales e individuales en donde se brinda la posibilidad de proponer ideas y hacerlos partícipes de los procesos.

Esporádicamente recibe feedback de su desempeño como líder por parte de su equipo lo cual denota el desarrollo de un grado de confianza y fortalecimiento en su relación con sus colaboradores.

Se identifica el impulso hacia las personas a través de reconocimientos por logros, lo cual comprueba como una de las estrategias desarrolladas en capítulos anteriores donde mencionamos la motivación extrínseca, uno de los motores fundamentales para fomentar el crecimiento profesional de los empleados.

Los colaboradores en dicha compañía tienen posibilidad de crecimiento, pero no hay planes de formación establecidos dentro del área, se identifica que son casos aislados y a largo plazo.

No se detecta que sea una oportunidad de mejora que vea posible porque no lo menciona en la entrevista, lo cual coincide con las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a los colaboradores, porque actualmente no es una prioridad y es una alerta inminente de fuga de personal calificado.

En relación a la modalidad de trabajo establecida en la compañía es de manera híbrida considerando que el líder reconoce que los empleados manifiestan la necesidad de incorporar un día adicional en la semana al formato de teletrabajo el cual aún la empresa no lo ha contemplado.

El líder manifiesta que la centralidad en el cliente es la clave de generar mayor productividad, incluso menciona el impacto que tiene en su área la estrategia y como la aborda desde diferentes puntos para mejorar la atención de servicio.

Este punto, genera cierta duda respecto al valor que le otorga al colaborar para lograr ese resultado, porque no menciona el papel fundamental de los colaboradores en dicho resultado, quienes son los que interactúan de manera directa con los clientes, por lo cual si ellos se encuentran motivados se garantiza el éxito de la compañía.

CONCLUSIÓN

En relación con la hipótesis planteada en esta investigación sobre las estrategias aplicadas para retener al personal calificado corresponden al estilo de liderazgo transformacional que comprende el poder de la inteligencia emocional y se alinea a la cultura organizacional, logrando el crecimiento profesional del colaborador dentro de la compañía en un contexto de cambios en el mercado laboral se comprueba la misma con los fundamentos correspondientes que se detallaran a continuación.

Los colaboradores deben alinearse a la cultura organizacional y para ello es clave el rol de los líderes, quienes deberán trabajar en conjunto, comprendiendo las creencias, valores, prácticas, experiencias, hábitos y costumbres de la organización.

Los líderes deben fomentar a través de la misión y visión de la compañía un sentido de identidad en donde todos los colaboradores se sientan orgullosos de su lugar de trabajo cumpliendo con las normas y lineamientos establecidos.

De esta manera se genera un compromiso y confianza hacia sus líderes quienes brindan su contención, apoyo y acompañamiento como parte de sus estrategias de liderazgo en donde es fundamental brindar capacitaciones, planificar reuniones informales y formales en la cual se trabaja sobre posibles propuestas de mejoras en sus proyectos, evaluaciones de desempeño, fomentar el trabajo en equipo y establecer roles de cada uno de los colaboradores.

A su vez, se evidencia que los colaboradores se encuentran en constante búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, no solamente para mejorar sus propuestas salariales, sino también incorporar nuevas experiencias laborales que les brinden mejores posiciones jerárquicas.

Para ello, los líderes deben establecer proyectos a largo plazo en donde se elaboren planes de carrera para fomentar el crecimiento del profesional dentro de la compañía.

Los líderes deben conocer cuáles son sus necesidades y requerimientos, comprender la motivación y deseo de cada empleado, entendiendo que cada uno tiene necesidades y momentos diferentes por lo cual las instancias y herramientas se deben promover de manera individual en donde el colaborador se logre definir como pieza fundamental del equipo para el cumplimiento de los objetivos.

Es fundamental abordar esta problemática, cambiar como eje principal la centralidad en el cliente para mover como factor principal al colaborador, promoviendo alguna de las siguientes iniciativas:

- Encuestas semestrales a los colaboradores para conocer sus necesidades y el clima laboral de la compañía.
- Great place to Work: Mide la cultura laboral de la organización a través de una certificación.
- Singularity University: pueden participar los líderes para continuar su formación y aprender a adaptarse a un mundo de cambios.
- Iniciativas de Líderes: Proyectos en donde el colaborador tenga la posibilidad de proponer oportunidades de mejoras o nuevos procesos para que el colaborador desarrolle sus capacidades y se fomente el crecimiento profesional.

- Reconocimientos (no monetarios): Programas de reconocimientos por logros entre pares y líderes sobre buenas acciones impulsadas por el colaborador que generen impacto en sus tareas.

  Cuando la centralidad se encuentra en el colaborador se logra el cumplimiento de los objetivos, baja la tasa de rotación y deciden continuar su desarrollo profesional en la compañía donde trabajan porque hay proyección y posibilidades de crecimiento. Los colaboradores son los que interactúan con los clientes externos por lo tanto es clave su bienestar para alcanzar el éxito en la compañía.

ANEXO

Anexo 1

Encuesta a Colaboradores		
Cantidad	Preguntas	Niveles
1	¿Conoces el impacto de tus objetivos dentro de tu funcion?	
2	¿Conoces la mision y vision de la compañia donde trabajaas?	
3	¿Qué tan rapido te adaptas a los cambios que se producen dentro de tus tareas diarias?	Nivel 1 al 5
4	Según tu experencia ¿Qué modalidad de trabajo te resulta mas efectiva?	
5	Según la respuesta anterior, podrias explicar brevemente porque te resultó mas efectiva	
6	¿Te sentis controlado por tu jefe directo?	Nivel 1 al 5
7	¿Qué tan involucrado te sentis en los proyectos o tareas que llevas adelante para proponer una oportunidad de mejora a tu jefe?	Nivel 1 al 5
8	¿Hay comunicación con tus compañeros de trabajo?	
9	¿Te sentis escuchado sobre dudas y cuestiones laborales por parte de tu jefe directo?	
10	¿Recibis feedback de tu jefe directo sobre tu desempeño?	
11	Dentro de tu area, ¿Hay planes de carrera para fomentar el desarrollo profesional de los empleados?	
12	En tu organización, ¿Hay elevada rotacion de personal? En caso de respuesta afirmativa, ¿Por qué?	
13	¿Qué esperas de tu lider?	
14	¿Buscarias una nueva posicion en otra compañia?	
15	En relacion a la pregunta anterior, ¿Podrás explicar brevemente las razones?	

Anexo 2

Entrevista a Lideres	
Cantidad	Preguntas
1	¿Conoces la mision, vision y valores de la compañia?
2	Según tu criterio, ¿Los colaboradores se adaptan fácilmente a la cultura organizacional?
3	¿Qué estrategias adoptas para el cumplimento de los objetivos de tu equipo?
4	¿Los colaboradores tienen posibilidad de crecimiento dentro de la compañia? ¿Tuviste algún caso dentro del equipo?
5	¿Conoces que modalidad de trabajo prefieren los empleados? ¿se alinea a la que ofrecen en tu compañia?
6	¿Promoves reuniones con tu equipo de manera grupal e individual? ¿Con que frecuencia? ¿Qué temas suelen surgir? ¿Reciben feedback sobre su desempeño?
7	¿Hay rotación de personal en tu compañia? ¿Cómo afecta?
8	¿Qué cambios harias para evitar que suba la tasa de rotación?
9	Según tu criterio, ¿Los lideres y las empresas deben fomentar la centralidad en el cliente para ser rentables? ¿Por qué?
10	¿Recibis feedback de tu equipo sobre tu desempeño como lider?

BIOGRAFÍA

https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/08/25/estrategias-para-retener-el-talento-de-las-generaciones-jovenes-en-las-organizaciones/

https://es.linkedin.com/pulse/el-l%C3%ADder-en-la-transformaci%C3%B3n-cultural-de-las-sof%C3%ADa-casta%C3%B1eda

https://concepto.de/cultura-organizacional/

https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional

https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo

https://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/plan-organizational-change/es/#:~:text=El%20cambio%20organizacional%20es%20el,o%20extensi%C3%B3n%2C%20etc.)

https://blog.comunal.co/5-ejemplos-de-cultura-organizacional-que-debes-conocer

https://es.snhu.edu/noticias/la-importancia-del-cambio-organizacional

https://www.forbesargentina.com/columnistas/lideres-pantalla-chica-n11772

https://www.forbesargentina.com/columnistas/recursos-humanos-modo-transformacion-n7633

https://trabajarporelmundo.org/ventajas-del-trabajo-remoto/

https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/

https://lhh.com.ar/trabajo-en-equipo-la-importancia-de-la-motivacion/

https://www.bizneo.com/blog/plan-de-carrera/

https://blog.hubspot.es/marketing/consejos-para-ser-un-buen-lider

https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-carrera/

https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/

https://lhh.com.ar/cual-liderazgo-le-conviene-a-la-empresa/?https://activeplacement.com.ar/?avia_forced_reroute=1&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Active%20Placement&utm_term=Placement&gclid=CjwKCAjw1ICZBhAzEiwAFfvFhFMOHDoBd1akaBuJLUbdpGmTviNeiqQvJkiJRRTNraX_rufkqMQGahoChfMQAvD_BwE

https://blog.acsendo.com/factores-afectan-el-clima-laboral

https://www.ceupe.com/blog/importancia-equipos-trabajo-organizaciones.html?dt=1663259925805

https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20hace%20referencia,empresariales%20marcados%20por%20la%20organizaci%C3%B3n.

https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/10/la-importancia-del-liderazgo-en-el-desarrollo-organizacional-8-razones-de-peso/

https://blog.xubio.com/teletrabajo-beneficios-jefes-empleados/?gclid=Cj0KCQjwsrWZBhC4ARIsAGGUJupMGTrVauSVTFcFMuM9ih1CYVIHUCD2vXVnjfZC9VK6eSYInT6t95UaAts6EALw_wcB

https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/

https://www.docusign.mx/blog/liderazgo-y-trabajo-en-equipo#:~:text=El%20l%C3%ADder%20entrega%20confianza%20y,se%20fortalecen%20y%20potencializan%20mutuamente.

https://www.linkedin.com/posts/valeria-l-fischer-4ab9a58a_management-jobs-leadership-activity-6978697940403912705-IjEk/?trk=public_profile_share_view&originalSubdomain=ar

https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/

https://asana.com/es/resources/teamwork-in-the-workplace

https://www.conavalsi.com/blog/como-elaborar-un-plan-de-carrera-profesional

https://www.sdelsol.com/blog/laboral/plan-de-carrera/

https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-inteligencia-emocional-es-la-clave-para-un-liderazgo-de-exito.html

https://factorialhr.es/blog/planes-de-carrera-rrhh/#tipos-de-planes-de-carrera

https://blog.gointegro.com/liderazgo-post-pandemia-las-habilidades-necesarias-frente-a-una-nueva-realidad

https://dkvintegralia.org/blog/plan-de-carrera-ejemplo/

Libros:

- Chief Wellbeing Officer – El bienestar como Herramienta estratégica (Steven P. Macgregor&Rory Simpson)
- Liderazgo “El Poder de la Inteligencia Emocional” (Daniel Goleman)