



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

“El Factor Humano en las Empresas actuales”

<< Empleado contento, Empleado productivo >>

AUTOR: Baita Alejandra

TUTOR: Prof. López Matias

FECHA: 1er Cuatrimestre 2021

RESUMEN

Este Trabajo de Práctica Profesional profundiza en los conceptos que se relacionan con la interrogante de ¿cuán importante es que un trabajador esté contento y cómo se puede lograr eso?, tomando tres pilares de estudio, el tipo de cultura empresarial en la que se desenvuelve, los líderes que lo guían y las relaciones sociales haciendo hincapié en la importancia de las emociones y su rol fundamental en la creación de conexiones. Se investigaron libros y artículos de expertos en temas de liderazgo, Recursos Humanos e inteligencia emocional, estudios de consultoras sobre el bienestar y el clima organizacional y encuestas globales y locales sobre problemáticas en el trabajo. Luego del análisis de la bibliografía utilizada y la experiencia personal se coincide en lo importante que es el factor humano en una empresa, donde sus sentimientos, motivación, bienestar, entre tantos otros valores deberían ser el eje central por el cual se maneja una organización actualmente. Son las personas con todas sus complejidades y aptitudes las que mueven a la empresa y sus líderes bien establecidos quienes las empujan al éxito.

HIPÓTESIS

En el presente trabajo se buscará responder el siguiente interrogante. ¿Los trabajadores que son tenidos en cuenta y están contentos en sus puestos de trabajo, traducen dicho sentir en una mayor productividad, cómo se logra eso?

PALABRAS CLAVE

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

LOS COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO

LIDERAZGO POSITIVO

CAPITAL PSICOLOGICO

INTELIGENCIA EMOCIONAL

INDICE

RESUMEN	3
HIPÓTESIS	4
PALABRAS CLAVE	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1 : “LA CULTURA ORGANIZACIONAL”	8
1.1. Cultura de la Felicidad.	9
1.2. Estrés.	12
1.3. Fenómenos Sociales:	14
1.4. Calidad de Vida en el Trabajo y Clima Organizacional:	17
CAPÍTULO 2: “LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO”.	27
2.1. Tipos de Liderazgo.	32
2.2. Motivación.	38
2.3. Liderazgo Positivo.	40
CAPÍTULO 3: “CAPITAL EMOCIONAL”.	42
3.1. Capital Intelectual:	44
3.2. Capital Psicológico:	45
3.3. Inteligencia Emocional.	49
3.4. Inteligencia Social:	56
CONCLUSIÓN	59
BIBLIOGRAFÍA	60

INTRODUCCIÓN

En mis años de carrera profesional trabajé en distintos tipos de empresas. Debido a la variedad de tareas que hice y toda la gente que conocí descubrí que no era la única persona que se sentía estresada por el trabajo y que no había una receta que dijera como hacer las cosas bien.

Pasamos aproximadamente un tercio de nuestra vida en el trabajo y fácilmente usamos la mitad de las horas que tiene un día para trabajar. Nos desplazamos, nos reunimos, cumplimos objetivos, caemos en rutinas, y aún cuando todas las personas tienen una tarea diferente, somos igual de humanos con emociones y de seguro queremos trabajar en un lugar donde podamos sentirnos satisfechos.

Entonces me pregunté ¿Qué cosas me satisfacen en el trabajo? ¿Qué cosas no? Si el sentido común me dice que cuando estoy motivada rindo mejor, ¿no sería igual dentro de una empresa? Ya que cuando pienso en la sociedad contemporánea, pienso en una sociedad compleja donde ya no alcanza con tener solamente personal que sea eficaz y obediente.

Debido a eso, decidí analizar en este trabajo la importancia que tiene el factor humano en las empresas. Me dispuse a investigar los conceptos que promueven la idea del empleado como persona, del empleado que necesita relacionarse, sentir que colabora, que tiene un propósito, y que puede en definitiva sentirse satisfecho con su puesto de trabajo.

Descubrí que en la última década ya se venían analizando estas incógnitas y empezó a cobrar mayor importancia el promover comportamientos y hábitos saludables que ayuden a crear ambientes de trabajo también saludables. Muchas empresas empezaron a adaptarse a estos cambios con nuevas estructuras organizacionales, estimulando diversos estilos de liderazgo, generando mayor motivación y capacitación a sus empleados, valorizando el escuchar y responder al personal, a los clientes y a los proveedores. Buscaron priorizar el capital humano por sobre otras cosas porque entendieron que los empleados son una inversión que agrega valor.

En consecuencia, desarrollé este trabajo bajo tres pilares que considero resumen los conceptos más importantes para generar mayor productividad por parte de los empleados en una empresa: **la cultura organizacional**, como el ambiente que rodea a los trabajadores y está lleno de valores y creencias que pueden apuntar a generar un clima más saludable; **el liderazgo**, como una cualidad fundamental que debe haber en una empresa para que existan personas que guíen y refuerzan esos valores y empujen a los trabajadores a rendir al máximo; y finalmente **el capital emocional**, como una estructura que permite la creación de relaciones positivas, fomenta el trabajo en equipo y la colaboración, donde se respetan las opiniones e ideas de los demás miembros como así también las emociones.

CAPÍTULO 1 : “LA CULTURA ORGANIZACIONAL”

<< Empresa saludable / Bienestar Laboral >>

La cultura organizacional está conformada por valores compartidos, normas y convicciones dentro de una organización. Una cultura se caracteriza por una clara formulación de la misión de la empresa y de la idea del negocio. Comprende además los objetivos, las creencias, las rutinas y las necesidades de la empresa.

Las empresas que desarrollan sus identidades individuales tienen valores y creencias que transmitir, no solamente productos que vender. Poseen historias que relatar, cuentan con líderes a quienes sus trabajadores pueden emular, en definitiva son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo.

Una cultura firme es una poderosa guía del comportamiento y ayuda a los empleados a realizar mejor sus tareas. Sabiendo lo que se espera de ellos, los empleados no desperdician mucho tiempo en decidir cómo actuar ante diversas situaciones. En cambio, en una cultura débil los empleados desperdician tiempo simplemente tratando de entender lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Además una cultura fuerte permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace y así trabaje más. Los empleados en culturas débiles suelen estar confusos, a veces se sienten engañados, son más propensos a buscar culpables, porque en el fondo existe mucha incertidumbre. Son las empresas las que pueden eliminar gran parte de esta inseguridad al proporcionar estructuras, normas y un sistema de valores dentro del cual operar como así también fomentar un entorno de trabajo más saludable.

Según la Organización Mundial de la Salud:

“Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

- ❖ *La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.*
- ❖ *La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.*
- ❖ *Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo.*
- ❖ *Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad”¹*

Este modelo de empresa saludable enseña a los empleados a gestionar el estrés, las emociones, prevenir lesiones y enseñarles a cómo pensar y accionar saludablemente para lograr un mayor rendimiento. Se preocupa por mejorar de manera activa y continua la salud de sus trabajadores, haciendo más saludable tanto el ámbito de trabajo como los hábitos de sus empleados dentro y fuera del entorno laboral para el éxito de la empresa. Promueve la

¹ Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte. Capítulo 3: http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html.

flexibilidad, la felicidad, el liderazgo compartido, la autenticidad, la diversificación de género y cultural, además de valorar y desarrollar a las personas que forman parte de ella.

“Debemos ofrecer un entorno de trabajo incluyente, en el que cada persona debe ser considerada como individuo. Debemos respetar su diversidad y dignidad, y reconocer su mérito. Deben encontrar seguridad, realización personal y un propósito en sus trabajos. La retribución tiene que ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.”²

Algunas ventajas que brinda ser una empresa saludable pueden ser:

- Mayor bienestar.
- Mayor captación y retención de talento.
- Reducción de ausentismo laboral / rotación.
- Disminución de accidentes y enfermedades.
- Aumento de productividad.
- Mejora de imagen corporativa.
- Mejor reputación.
- Mayor confianza y compromiso.
- Mejora de competitividad.
- Aumento de la innovación.
- Aumento de la satisfacción del cliente.
- Mayor rentabilidad.

Como parte de mi investigación descubrí que para crear un entorno de trabajo saludable una opción es desarrollar una cultura organizacional que apunte a mejorar la “Felicidad en el trabajo”.

1.1. Cultura de la Felicidad.

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, es conocido por la teoría sobre la jerarquía de las necesidades de las personas, donde afirma que a medida que se van satisfaciendo las necesidades básicas, surgen nuevas necesidades y deseos más elevados.

Un trabajador contento por ejemplo es el resultado de una suma de distintos factores y de disposiciones que puede otorgar el empleador, como la remuneración, los beneficios, la flexibilidad, la posibilidad de crecimiento y el ambiente laboral, entre otras cosas.

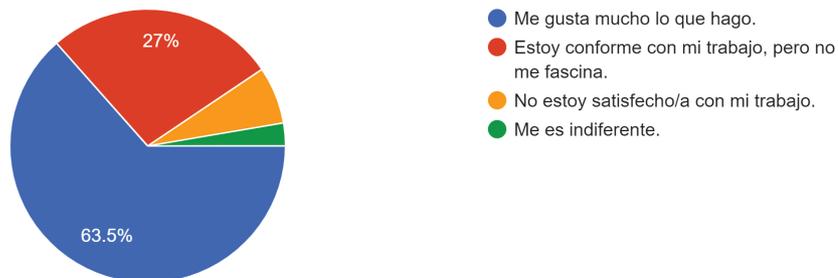
Sus necesidades básicas estarían relacionadas con conseguir un trabajo bien retribuido económicamente, para poder alimentarse y tener un lugar donde vivir. Luego empezaría a tomar dimensión la seguridad en el trabajo mediante las ganas de tener estabilidad laboral. Después surgen las necesidades sociales, y el sentirse a gusto con sus compañeros de trabajo. A continuación de eso están las necesidades de reconocimiento para elevar la

² <https://www.jnjarg.com/johnson-johnson/johnson-johnson-de-argentina>

autoestima, y finalmente la autorrealización, las necesidades de conectar con objetivos de la empresa, gozar del prestigio y autoridad que otorgarían puestos altos de una organización. Para conocer primero cómo se sienten los empleados, realicé una encuesta a 74 trabajadores. El gráfico a continuación indica que el 63,5% de las personas están contentas con el trabajo que realizan.

¿En líneas generales te gusta tu trabajo?

74 respuestas



Cómo “Felicidad” es un concepto muy amplio, actualmente algunas empresas identifican que el empleado se siente a gusto cuando:

- ★ Disfruta de las tareas que le asignan.
- ★ Está cómodo con las personas que forman parte de su equipo de trabajo.
- ★ Está satisfecho con los beneficios financieros que obtiene del trabajo.
- ★ Se siente respetado y valorado en el trabajo.
- ★ Tiene la oportunidad y el espacio para mejorar su habilidades, entre otras cosas.



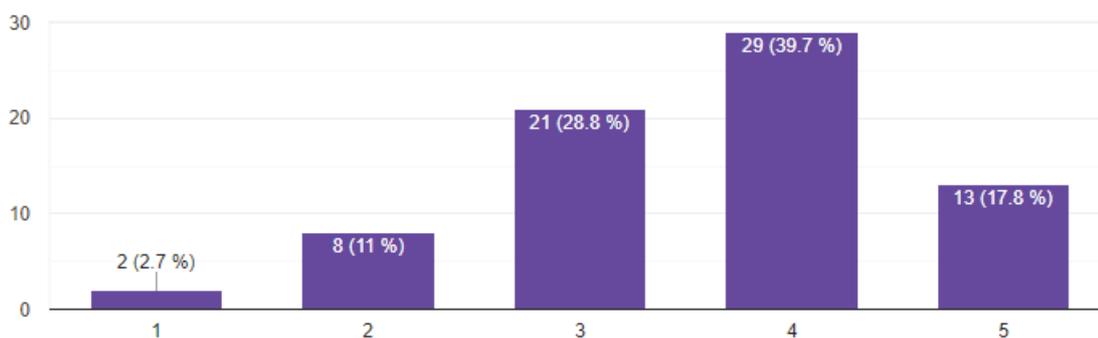
Fuente: Adaptado de <https://positivepsychology.com/happiness-at-work/>

Se espera que cuando los empleados estén contentos en sus puestos laborales lo puedan reflejar en sus trabajos diarios. Si están contentos se pueden mostrar más motivados, pueden trabajar mejor en equipo y el nivel de ausentismo es menor, lo cual proporciona una mayor productividad. Es por eso que se busca entender al empleado como un todo y ofrecerle un amplio abanico de posibilidades para que el trabajo le brinde el clima y las herramientas adecuadas para su desarrollo y bienestar. Sin embargo, hay circunstancias de la vida que afectan esos niveles de satisfacción ya que la felicidad es un sentimiento muy variable que no solamente depende de con quién se relaciona una persona, sino del propio estado de ánimo. Un estado de ánimo que cambia constantemente y está influenciado por la voluntad y el deseo. Puede verse influida por el propio patrón de actividades incluso, es decir por el trabajo concreto que se realiza. También es afectada por el temperamento y las actitudes básicas, por la relación que tiene una persona con sus lazos afectivos, con su salud y con su preocupación por el dinero. Muchas veces es el estrés lo que afecta ese estado de ánimo y empiezan a aparecer las enfermedades, la tristeza, la fatiga espiritual, la depresión e incluso el abandono.

Los mismos trabajadores encuestados indicaron tener altos niveles de estrés. A pesar de estar a gusto con su trabajo, según el gráfico detallado abajo, más de la mitad respondieron que su trabajo les causa esa sensación. Por lo que se puede comprobar que existen otros factores que pueden perjudicar la percepción de un trabajo y el grado de satisfacción que tienen. Para entender mejor el tema es necesario explicar que es el estrés, qué factores pueden provocarlo y que consecuencias tiene para el empleado.

¿Qué nivel de estrés te genera tu trabajo?

73 respuestas



1.2. Estrés.

El estrés es entonces *“la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias”*³ y relacionado con el trabajo se describe

³ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estres_y_depresion_en_la_vida_laboral_0.pdf - pág 4

como una serie de reacciones físicas y psicológicas que ocurren de acuerdo a los siguientes tipos de estresores crónicos:

- ❖ Demandas laborales excesivas que sobrepasan las capacidades del individuo para resolverlas y lo deja en un estado de crisis constante.
- ❖ Conflictos basados en problemas y dificultades que se originan entre personas que interactúan en roles complementarios tales como jefe y colaborador.
- ❖ Cuando surgen conflictos entre las demandas laborales y las familiares. No se puede satisfacer una sin descuidar las otras.
- ❖ Cuando una persona no acepta llevar a cabo un rol que le es propio por su posición laboral o por costumbre.

Algunos estudios dicen que la causa más común de estrés en el trabajo puede deberse a las largas jornadas laborales. Pero la cantidad de horas no es el único estresor laboral, además se pueden incluir por ejemplo:

- ❖ Trabajos pesados con descansos infrecuentes, trabajos rutinarios que tienen poco valor, trabajos que no permiten usar las habilidades de los trabajadores.
- ❖ Por falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, falta de comunicación en la organización.
- ❖ Malos ambientes sociales y falta de apoyo o ayuda de compañeros y supervisores.
- ❖ Cuando las expectativas de trabajo están mal definidas o son imposibles de lograr, hay demasiada responsabilidad y demasiadas funciones.
- ❖ La inestabilidad en el trabajo o la falta de oportunidades para el desarrollo personal.
- ❖ Cuando hay cambios rápidos para los que los trabajadores no están preparados.
- ❖ Condiciones ambientales desagradables y peligrosas. El ruido, la contaminación del aire o los problemas ergonómicos.

Las consecuencias vinculadas al estrés afectan tanto a las personas que lo sufren, a las organizaciones donde trabajan y a todo el contexto que las rodean, como también a sus familias, entonces no es sólo la persona la que padece las consecuencias sino que todos aquellos que viven o se relacionan con ella.

La incertidumbre que está siempre presente en el mundo laboral también genera estrés, lo potencia. Para el empresario, el estrés está relacionado con problemas financieros, con la posibilidad de seguir creciendo y sosteniendo su negocio en el corto plazo, mientras que para el empleado esa incertidumbre está relacionada con la no certeza de un trabajo futuro.

De acuerdo a la *Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad* (ECETSS) del 2018 en Argentina.

Aquellos que trabajan 48 horas o más por semana son los que tienen mayores porcentajes de efectos en su salud. Y aquellos a quienes se les imposibilita realizar pausas sufren de un bienestar psicofísico bajo.

Gráfico 7.5. Indicadores de daños a la salud y bienestar según características de la configuración del tiempo y organización del trabajo (en % de trabajadores)

		MALA SALUD PERCIBIDA	BIENESTAR PSICOFÍSICO BAJO	ACCIDENTES DE TRABAJO	ENFERMEDADES LABORALES	3 ó + CONSULTAS AL MÉDICO
TOTAL DE HORAS TRABAJADAS	HASTA 35 HS	14,9%	17,3%	4,5%	6,9%	5,8%
	DE 36 A 48 HS	11,9%	16,3%	7,3%	7,7%	7,7%
	49 HS O +	18,1%	24,4%	8,9%	8,4%	6,5%
JORNADA EXCESIVA	JORNADA NO EXCESIVA	13,5%	16,9%	5,8%	7,3%	6,7%
	JORNADA EXCESIVA	18,1%	24,4%	8,9%	8,4%	6,5%
JORNADA DE TRABAJO ATÍPICA*	JORNADA NO ATÍPICA	13,1%	16,8%	5,2%	7,4%	6,5%
	JORNADA ATÍPICA	16,4%	20,8%	8,3%	7,7%	6,8%
RITMO DE TRABAJO	DEFINICIÓN EXTERNA	13,2%	19,3%	7,1%	8,3%	7,6%
	DEFINIDA POR EL TRABAJADOR	15,9%	17,5%	5,8%	6,6%	5,5%
PAUSAS	PUEDA REALIZAR PAUSAS	17,1%	16,8%	5,4%	6,5%	6,5%
	NO PUEDE REALIZAR PAUSAS	16,8%	30,9%	10,4%	12,7%	9,9%

“[...] las afectaciones a la salud son más reportadas entre quienes se clasificaron como expuestos a distintos riesgos del trabajo, incluyendo los psicosociales y de violencia laboral. Todos los indicadores de salud muestran claramente una relación entre los resultados de salud y la exposición a los distintos factores derivados de la organización del trabajo seleccionados. Estos factores de impacto negativo están compuestos por las exigencias (cuantitativas, emocionales, de esconder emociones y de alto ritmo de trabajo), así como por la inseguridad en el empleo y la inestabilidad en el trabajo.”⁴

Gráfico 7.9. Indicadores de daños a la salud y bienestar según factores de riesgo psicosociales (en % de trabajadores)

		MALA SALUD PERCIBIDA	BIENESTAR PSICOFÍSICO BAJO	ACCIDENTES DE TRABAJO	ENFERMEDADES LABORALES	3 ó + CONSULTAS AL MÉDICO
EXIGENCIAS CUANTITATIVAS	EXPUESTOS	16,3%	18,1%	6,1%	7,8%	8,7%
	NO EXPUESTOS	14,1%	18,5%	6,5%	7,4%	6,2%
EXIGENCIA DE RITMO MUY RÁPIDO	EXPUESTOS	15,3%	23,7%	8,7%	12,4%	10,6%
	NO EXPUESTOS	14,1%	16,1%	5,5%	5,3%	4,9%
EXIGENCIAS EMOCIONALES	EXPUESTOS	20,4%	26,7%	10,2%	14,8%	12,0%
	NO EXPUESTOS	11,9%	14,8%	4,8%	4,3%	4,3%
EXIGENCIAS ESCONDER EMOCIONES	EXPUESTOS	18,5%	25,4%	8,3%	12,6%	10,2%
	NO EXPUESTOS	12,5%	15,1%	5,6%	5,0%	4,9%
INESTABILIDAD LABORAL	EXPUESTOS	17,4%	23,0%	7,4%	7,9%	7,6%
	NO EXPUESTOS	10,9%	12,9%	5,3%	7,0%	5,4%
INSEGURIDAD LABORAL	EXPUESTOS	16,8%	22,2%	6,9%	7,9%	7,4%
	NO EXPUESTOS	10,7%	12,7%	5,9%	7,0%	5,4%

En este gráfico se observa que en cada rubro los trabajadores expuestos a exigencias e inestabilidad sufren mayor número de accidentes, enfermedades y bajo nivel de bienestar.

⁴<https://www.argentina.gob.ar/srt/observatorio-srt/encuestas-salud-trabajo/ECETSS-2018> - Pág 73

Por otra parte, la exposición a una exigencia de ritmo de trabajo alto todo el día se encuentra como uno de los elementos que impulsa los peores indicadores de salud de la población.

A raíz del estrés laboral incluso han ido surgiendo en el tiempo ciertos fenómenos sociales que desafortunadamente influyen negativamente en la cultura organizacional de las empresas.

1.3. Fenómenos Sociales:

➤ Entre una de las problemáticas se encuentra la *“adicción al trabajo”*. Es un fenómeno habitual y raramente detectado como enfermedad ya que para muchos esto se valora como una gran virtud y en algunos ambientes la dedicación excesiva al trabajo se considera como algo positivo, incluso como un ejemplo a seguir. Pero la adicción al trabajo implica trabajar hasta la exclusión de todo aquello que sea ajeno a esta actividad, lo cual se transforma en una obsesión que afecta al individuo tanto emocional como físicamente, se vuelve una obsesión a veces compulsiva, que se niega, que genera culpa si no se continúa trabajando, minimiza el ocio y los afectos y cuando el adicto al trabajo resulta ser el jefe, trae graves consecuencias al resto de la organización.

➤ El *“burnout”* o *“síndrome del quemado”* es un estado de fatiga o frustración generado por la devoción a una causa, tipo de vida o relación que falló en la producción de su recompensa esperada. Es un estado de agotamiento físico y emocional derivado de condiciones de trabajo no gratificantes. Nace como una extenuación de las exigencias continuas y excesivas, lo que lleva a que la persona esté virtualmente quemada.

Para muchos autores el *“burnout”* es producto del desapego y se manifiesta en todos los ámbitos, pero particularmente en el laboral no es resultado de una situación breve sino justamente producto de una progresiva sensación de fracaso.

*“Es una reacción al estrés laboral prolongado o crónico y se caracteriza por tres dimensiones principales: agotamiento, cinismo (menor identificación con el trabajo), y un sentimiento de reducción de capacidad profesional”*⁵

Harry Levinson, un psicólogo y consultor estadounidense en temas laborales y organizacionales, ejemplifica algunas series de experiencias o situaciones que generan esta sensación extenuante de fatiga en los gerentes:

- ❖ Cuando las tareas que estresan son repetitivas y prolongadas.
- ❖ Cuando hay una imposición de una enorme carga sobre sus hombros.
- ❖ Cuando no tienen herramientas para apoyar sus decisiones.
- ❖ Cuando son situaciones que generan emociones profundas frente a las que deben contener y/u ocultar sus sentimientos.

⁵ <https://www.iluli.eu/blogs/burnout%3A-an-occupational-hazard>

- ❖ Cuando son sobrecargados por tareas complejas, envueltas en discordia y llenas de obstáculos que deben resolver con mucha intensidad pero que no generan mucho impacto positivo.
 - ❖ Cuando se los deja en una situación de soledad sin que a nadie le importe, ni el precio que pagaron, ni lo que sacrificaron para lograr el objetivo, ni el castigo que absorbieron para que no afecte a nadie más.
- En un extremo se encuentra el “*karoshi*” un fenómeno que fue descubierto en Japón y la traducción exacta del término es “morirse por exceso de trabajo”. Para hacer una breve mención, este fenómeno social actualmente ya no es único de Japón sino también está en otras comunidades y países. Por ejemplo, en China es conocido como *Guolaosi* y en Corea del Sur como *Gwarosa* y se traducen de la misma forma.

Entre las causas más comunes del “*karoshi*”, se cree que están el estrés y la falta de sueño provocados por las largas horas de trabajo, o el estar largos periodos frente al escritorio. Aunque hay poca evidencia de que dormir poco puede acabar con la vida de los empleados, se entiende que puede contribuir en el largo plazo a que ciertas enfermedades o problemas de salud surjan debido a esto. (Mala alimentación, sedentarismo, depresión, desórdenes del sistema inmunológico, etc.)

- “*Executive Drop out*” o “*deserción*”, es un fenómeno que se da cuando ciertos ejecutivos o personas de éxito toman la decisión de dejar de trabajar y abandonar sus brillantes carreras profesionales para irse a hacer tareas para las cuales están sobre calificados. Prefieren realizar distintas actividades que están muy lejanas a lo que es la cultura tradicional y la velocidad corporativa, pero que les brindan mucha más paz emocional y un ritmo mucho más desacelerado.
- También existe algo llamado el “*estrés postvacacional*” que tiene lugar cuando los empleados luego de gozar de sus vacaciones se reintegran al trabajo pero tienen tanto nivel de angustia que les falla la concentración y trabajan con desgano, afectando así a su desempeño laboral. Para prevenir esto, muchos empleados se toman menos días o empiezan a postergarlos debido a que quieren evitar el estrés que se genera al regresar. Esta misma sensación de estrés postvacacional se da los días lunes o domingos por la noche cuando mucha gente empieza a angustiarse pensando en la cantidad de trabajo que le espera, con lo que no disfruta plenamente del fin de semana. También se observa el “*estrés prevacacional*” cuando los empleados empiezan a preocuparse por la cantidad de tareas y obligaciones que tienen que desarrollar antes de ausentarse por vacaciones y por la culpa también que sienten por dejar cosas inconclusas que afecten a algún compañero de trabajo o por el simple hecho de que se irán a gozar de sus días de descanso y ocio mientras otros no.
- El “*presentismo patológico*” es cuando los empleados concurren a trabajar aún estando bajo licencia médica o enfermos ya que consideran que deben cumplir con sus responsabilidades antes de respetar su propia salud. A veces este fenómeno se ve influido por una cultura de trabajo capaz de crear un estigma en torno a aquellas

personas que deciden tomarse un tiempo libre porque son juzgados negativamente por sus jefes o compañeros.

- La “*hiperconexión*” es uno de los fenómenos vinculados con el estrés que más impacto está teniendo en la actualidad. Se define como el estar conectados todo el tiempo. El estar permanentemente usando la tecnología para comunicarnos con otros lo que hace es derrumbar las paredes que existen en las casas y en la oficina y disminuye la diferenciación entre lo laboral y lo personal.
- Uno de los conceptos más importantes que se considera al hablar de estrés es “*el disparo de amígdala*” que señala Daniel Goleman, autor e investigador en el campo de la inteligencia emocional, o “*el punto Popeye*” que reseña Karl Albrecht, famoso empresario. Ambos tratan sobre el momento interno decisivo que surge en una persona cuando las emociones se desbordan y estallan. Es un acontecimiento mental de convicción, caracterizado por una repentina sensación de determinación y propósito, que conduce a una acción decisiva.
Se le denomina “*disparo de amígdala*” o “*secuestro amigdalar*”, porque la amígdala es un pequeño núcleo cerebral que forma parte del sistema límbico, y se encuentra situado cerca del centro de nuestro cerebro y que podemos considerar como el centro del procesamiento de la información emocional, y Punto Popeye, porque hace referencia al personaje que luego de soportar continuos abusos del villano explotaba en el preciso instante en que el alimento salvador, la espinaca, entraba en escena. El centro de atención es la emergencia actual o la crisis del día. La forma de manifestarse es a través de preocupación, ataques de ansiedad, pánico, frustración e irritación, enojo e ira. Pero no necesariamente los que producen esto son los problemas grandes sino pueden ser los pequeños inconvenientes que normalmente no molestan, pero que súbitamente se tornan abrumadores.

Entonces la capacidad de pensar con frialdad, tranquilidad y claridad en los momentos de alta presión y manejar adecuadamente las tensiones se vuelve una ventaja que puede diferenciar a los grandes profesionales y líderes de los demás. Además nadie goza de un perfecto estado de salud ni es inmune a los golpes de la vida por eso también se vuelve importante la conciliación entre la vida personal y la laboral. En este balance es fundamental incluir los conceptos de Calidad de vida en el trabajo y clima organizacional.

1.4. Calidad de Vida en el Trabajo y Clima Organizacional:

Continuando con la búsqueda de aquellos conceptos que fomentan un entorno saludable para que se desarrolle un empleado, descubrí que es también importante crear un buen clima organizacional e implementar iniciativas que mejoren la calidad de vida en el trabajo.

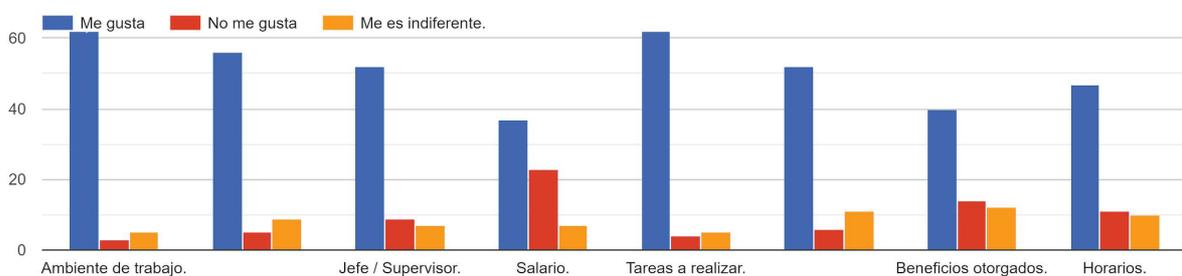
A partir de ello se empiezan a unificar los conceptos de satisfacción y felicidad que describí al principio del capítulo con los de calidad de vida y bienestar.

“Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, tratándose de sus condiciones físicas [...], o psicológicas y sociales. Todo ello redundando en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.”⁶

Es normal relacionar a la calidad de vida laboral con mejoras en salarios, mayores beneficios y mejores condiciones de trabajo.

Por ejemplo de acuerdo al siguiente gráfico obtenido de una encuesta a 73 trabajadores es el salario una de las mayores insatisfacciones de cada trabajo y como se explicó es parte de las necesidades más básicas de un empleado.⁷

¿Cuáles son los motivos por lo que te gusta o no tu trabajo? Por favor elegí la opción que corresponda según la lista a continuación:



Esta concepción que prioriza la satisfacción del personal como calidad de vida en el trabajo no creo que garantice exclusivamente que las personas trabajen mejor, pero al adquirir una experiencia laboral más plena, seguramente las probabilidades de que sí suceda se incrementarán significativamente.

Se puede interpretar además que el clima organizacional es la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio externo. Hace que se distinga una empresa de otra e influye sobre la conducta de las personas. Es el resultado de una compleja interrelación de variables como el ambiente físico de la organización, la estructura, el liderazgo, la tecnología, los aspectos sociales y económicos, cualquiera sea la envergadura de la empresa.

“Básicamente, la satisfacción en el trabajo procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos. Si usted no siente que su supervisor, los procedimientos de la organización o las políticas de pago sean justas, lo más probable es que su satisfacción disminuya en forma significativa. Sin embargo, cuando los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justos, se genera confianza. Y cuando

⁶ Chiavenato, I. “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”. 9ªed. México: Editorial McGrawHill. 2011. Pág 276

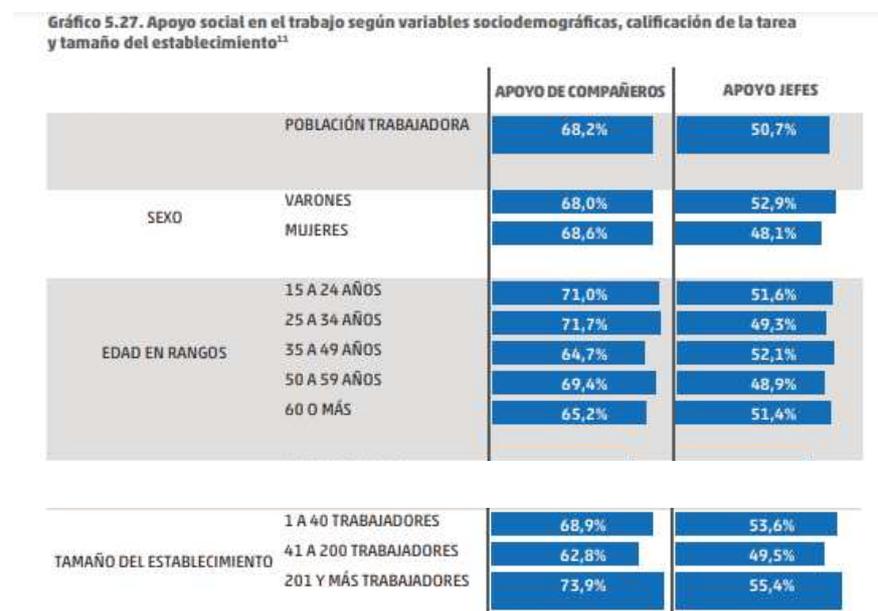
⁷ Fuente: elaboración propia. Muestra 73 personas. Aclaración: opciones no visualizadas “colegas/compañeros de trabajo”, “ubicación/lugar de trabajo”.

se confía en el empleador se está más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formales del trabajo”⁸

De acuerdo a la *Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad* (ECETSS) promovida por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) a través del Observatorio de Salud y Seguridad en el trabajo en el 2018 en Argentina:

“El apoyo social es un factor protector ante posibles riesgos psicosociales. Por lo tanto, su indicador se configura en situaciones donde el trabajador obtiene ayuda de sus compañeros si la pide, se siente valorado personal y/o laboralmente u obtiene ayuda de sus jefes si la pide. También se considera la variable que indaga sobre el sentimiento de grupo, a través del ambiente de trabajo entre compañeros. La importancia de las relaciones sociales para los trabajadores y el buen ambiente en el trabajo forma parte de sentirse integrado y aceptado en una comunidad de trabajo. Es un factor crítico para la construcción de la salud y bienestar en el trabajo. El trabajo ofrece considerables oportunidades para interactuar con otros miembros de la sociedad. Estas interacciones son trascendentales para el individuo, para el aprendizaje y para el desarrollo de una cultura organizativa positiva.”⁹

El gráfico siguiente tomado de esa encuesta indica que las relaciones interpersonales son muy bien valoradas por los trabajadores. Un poco más del 50% de las personas manifestaron que tienen apoyo de los compañeros y de los jefes en sus trabajos.



“El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las

⁸ Robbins, S. & Judge, T., “Comportamiento organizacional” 13ed. México. Editorial Pearson 2009. Pág 89.

⁹ <https://www.argentina.gob.ar/srt/observatorio-srt/encuestas-salud-trabajo/ECETSS-2018> - Pág 52

necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc...”¹⁰

Uno de los rankings de mayor trascendencia de las mejores empresas para trabajar es del *Great Place to Work Institute*, una firma global de consultoría. El Informe de “*Los Mejores Lugares para Trabajar*” en Argentina 2021, destacó sólo 50 empresas de 135 que participaron de la encuesta representando la opinión de 54.618 empleados.¹¹

En resumen los empleados participantes respondieron 60 preguntas que describen hasta qué punto la organización en la que están crea un gran lugar para trabajar para todos. El 85% de la evaluación se basa en lo que los empleados informan sobre sus experiencias de confianza y el logro de su máximo potencial humano como parte de su organización, sin importar quiénes son o qué hacen. El resto incluye una evaluación de las experiencias diarias de todos los empleados con respecto a los valores de la empresa, la capacidad de las personas para aportar nuevas ideas y la eficacia de sus líderes, para garantizar que tengan una experiencia constante.

El top cinco de los mejores lugares para trabajar según la cantidad de empleados fue el siguiente:

★ **Más de 1000 empleados:**

1. Mercado Libre
2. Banco Galicia
3. Santander
4. Cervecería y Maltería Quilmes
5. SAP



★ **Entre 251 a 1000 empleados:**

1. Hilton
2. DHL Express
3. Salesforce
4. SC Johnson
5. Citibank



★ **Hasta 250 empleados:**

1. Stoller
2. Onapsis
3. Novo Nordisk
4. Assurant



Pero así como existe un ranking también existe una certificación llamada “*Work & Life Balance*” otorgada por el European Institute of Social Capital (EISC) que surgió en Alemania y luego se exportó con modelos similares adaptados a cada realidad y a otros lugares del

¹⁰ Chiavenato, I. “*Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*”. 9ªed. México: Editorial McGrawHill. 2011. Pág 67

¹¹ <https://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-argentina/2021>

mundo. Es una herramienta de gestión para la optimización de una cultura orientada al equilibrio de vida, entre los intereses corporativos y las inquietudes de los empleados.

Para lograr la certificación se deben implementar iniciativas orientadas a las siguientes siete categorías:

1	Horario y organización laboral	<ul style="list-style-type: none"> Horario laboral flexible (orientado por edades, time bonus por hijo) Reemplazos organizados y standarizados, experiencia interdepartamental Opción home-office, locaciones diferenciadas por periodos, etc.
2	Políticas de comunicación e información interna	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de las medidas amigables con el entorno familiar Folleto de información, newsletter, newsflash en el intranet Contacto para consultar, seminarios, etc.
3	Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> Programas equitativos para empleados con o sin familia Organización de seminarios para personal con responsabilidad familiar Formación en liderazgo con inteligencia emocional, energía vital, etc.
4	Beneficios económicos	<ul style="list-style-type: none"> Ayudas especiales, préstamos, Tarjetas con descuentos Servicio de tintorería, etc.
5	Servicios para las familias	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de guardería Servicio de geriatría Colaboración en la inserción laboral para familiares, etc.
6	Sistema de medición y control	<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo por medio de un balanced business scorecard Registros de las estadísticas en recursos humanos, etc. Encuestas de clima, Great Place to Work
7	Iniciativa propia	<ul style="list-style-type: none"> Tres iniciativas originales que caracterice a la misma empresa

12

Todo analizado mediante auditorías en distintos lapsos de tiempo.

Los beneficios de contar con esta certificación para una empresa suelen ser:

- Motivación.
- Compromiso.
- Reducción de estrés.
- Reducción de costos por rotación de personal.
- Disminución del absentismo laboral.
- Mejora en la imagen corporativa.
- Aumento de la competitividad.

Ideas que se han ido repitiendo a lo largo del capítulo.



¹² <https://factorhcreativo.com.ar/certificacionwork-life-balance/>

Algunos ejemplos de iniciativas que se han ido implementando en el último tiempo son:

- ❖ Horario flexible con ingreso y egreso móviles.
- ❖ Horario de verano. Trabajando los viernes sólo hasta el mediodía.
- ❖ Semana comprimida. Se encuentran todas las horas de trabajo semanal en 4 días dejando el quinto día libre al empleado.
- ❖ Jornada reducida.
- ❖ Programas de trabajo desde el hogar.
- ❖ Open desk. O zonas de trabajo abiertas.
- ❖ Horario libre de reuniones.
- ❖ Programa de día sin emails para fomentar el contacto personal.
- ❖ Días sin reuniones programadas para concentrarse sin interrupciones.
- ❖ Medio día libre por mes para realizar actividades personales.
- ❖ Día o medio día libre por cumpleaños.
- ❖ Festejos de Navidad.
- ❖ Cadetes para hacer trámites.
- ❖ Transporte hasta y desde la empresa.
- ❖ Tintorería en la empresa.
- ❖ Gimnasio en la empresa o un plan de actividad física.
- ❖ Asesoramiento legal financiero y fiscal gratuito.
- ❖ Guardería de niños subvencionada o dentro de la empresa.
- ❖ Visitas de los hijos de empleados a las oficinas.
- ❖ Permisos por maternidad y paternidad remunerados más allá de lo estipulado por la ley. Regreso paulatino post maternidad.
- ❖ Licencias especiales remuneradas para cuidar a un familiar enfermo.
- ❖ Servicio de asistencia las 24 horas por inconvenientes en viajes.



- ❖ Comedor / Máquinas expendedoras / Cafetera / Microondas / Heladera
- ❖ Instalación de salas de relajación o inspiración.
- ❖ Actividad al aire libre.
- ❖ Deportes / Salas de Videojuegos.
- ❖ Viajes organizados para equipos de trabajo.
- ❖ Ping Pong / Metegol.¹³



Está probado que estas áreas de esparcimiento o servicios mejoran el rendimiento, la creatividad y benefician la relación entre los distintos departamentos al potenciar la comunicación y fortalecer el espíritu colaborativo.

“Las pausas y los horarios flexibles son tan necesarios como los momentos de esparcimiento y socialización.”¹⁴

Pero algunos análisis identifican que este tipo de espacios son más valorados por quienes tienen que realizar tareas de alta concentración y desgaste mental, ya que sirven como escape y ayudan a mantener así el alto rendimiento requerido.

“En otros tal vez el lugar de trabajo es sólo un lugar de trabajo y punto. Para dormir o jugar se prefieren otros espacios o ámbitos. [...] No todo es tan blanco y negro, no todo es siempre tan efectivo, y menos cuando hablamos de gente y sus complejidades individuales y colectivas. Bienvenidos los snacks libres para todos, pero también la sinceridad de lo practicable y real para cada caso y empresa.”¹⁵

¹³ Imágenes tomadas de <https://stock.adobe.com/es/>

¹⁴ <https://www.iprofesional.com/management/251160-confirmado-empleados-que-se-divierten-rinden-mas>

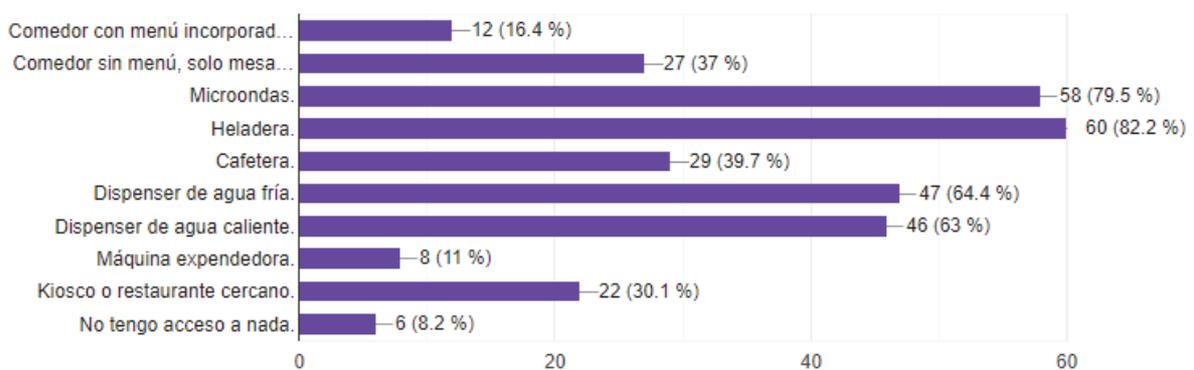
¹⁵ <https://www.marketingyestrategia.com/ping-pong-en-las-empresas-y-la-busqueda-de-la-felicidad-corporativa/>

No todas las iniciativas son aplicables en su totalidad y de igual medida en todo tipo de empresa, pero estas iniciativas podrían lograr aún buenos resultados cuando están adaptadas o si se dan dentro de un marco adecuado y sistemático.

A continuación se detalla un gráfico basado en una encuesta a trabajadores que realicé, para obtener información sobre a qué servicios/beneficios tienen acceso en sus lugares de trabajo. Tomando como punto de partida los ejemplos más comunes y conocidos socialmente.

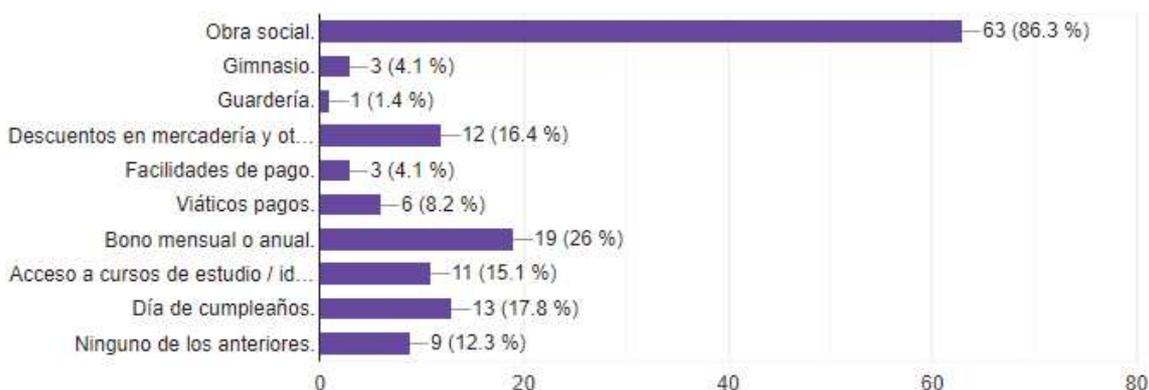
¿En tu horario de descanso tenés acceso a lo siguiente? Por favor seleccioná todo lo que corresponda.

73 respuestas



¿En tu trabajo tenés alguno de los siguientes beneficios? Por favor seleccioná todo lo que corresponda:

73 respuestas



Es importante identificar qué iniciativas requieren solo visión y convicción y diferenciarlas de las que requieren una inversión para no descartar posibilidades de implementación. Incluso algunos estudios recomiendan medir el impacto que generan y luego aprender y corregirlas cuando sea necesario. Para eso también es fundamental que la alta gerencia reconozca el tipo de cultura que la empresa tiene, para saber como poder pulir y darle forma adecuándola a las necesidades cambiantes del negocio y de la gente.

“la cultura no se implanta de un día para otro, ni se ejecuta producto de una orden, sino que se gestiona.”¹⁶

Retomando entonces el tema de la cultura organizacional, cabe destacar también que para darle forma exitosamente, los gerentes deben lograr crear una visión clara en la empresa, con valores compartidos o proporcionando algún tipo de liderazgo a las personas con quienes trabajan.

Los valores suelen involucrar a todos los aspectos de una empresa desde, cuáles son los productos que se fabrican hasta la forma en que se trata a los trabajadores. Las empresas que se guían por fuertes valores compartidos suelen reflejar esos valores en el diseño de su organización formal.

Los valores y creencias de una organización indican qué asuntos se priorizan. Por ejemplo, en una empresa pueden ser las operaciones del momento, en otra las relaciones externas y en una tercera la estrategia a largo plazo, en cada una es diferente el tipo de información que se considera más seriamente en la toma de decisiones y el que define la clase de persona a la que se respeta.

Las creencias y los valores compartidos también desempeñan un rol muy importante en la comunicación al mundo externo de lo que puede esperarse de una empresa, su reputación e imagen. Los valores compartidos actúan como un sistema informal de control, e indican lo que se espera de los empleados.

Pero una vez que se crean los valores que dan resultado, la empresa se ve luego atada a ellos y a cómo actúan los gerentes. Las acciones de ellos tienen que ser congruentes con los valores porque cualquier incongruencia será advertida y exagerada fuera de toda proporción sin importar las circunstancias.

Si los gerentes optan por estructurar o reforzar los valores compartidos es conveniente que reconozcan los riesgos que están asumiendo:

- ❖ Un riesgo puede ser que a veces las circunstancias económicas cambian mientras que los valores siguen dirigiendo el comportamiento en formas que ya no son útiles para el éxito de la organización.
- ❖ El riesgo de resistirse al cambio:

“En el mundo corporativo, diariamente necesitamos adaptarnos a nuevos retos. Al igual que muchos otros gerentes, yo también me di cuenta que la mayoría de los integrantes de mi equipo de trabajo tenían dificultades para adaptarse al cambio. Con frecuencia escuchaba argumentos como: “ esta es la forma en que lo hemos venido haciendo. ¿Por qué cambiar ahora?” El problema es que si no aceptamos el cambio como parte de la ecuación, si no nos actualizamos y nos adaptamos, corremos el riesgo de volvernos obsoletos.”¹⁷

¹⁶ <https://www.linkedin.com/pulse/ibm-de-haber-tocado-fondo-en-los-90s-su-exitoso-qué-sucede-urruvia/>

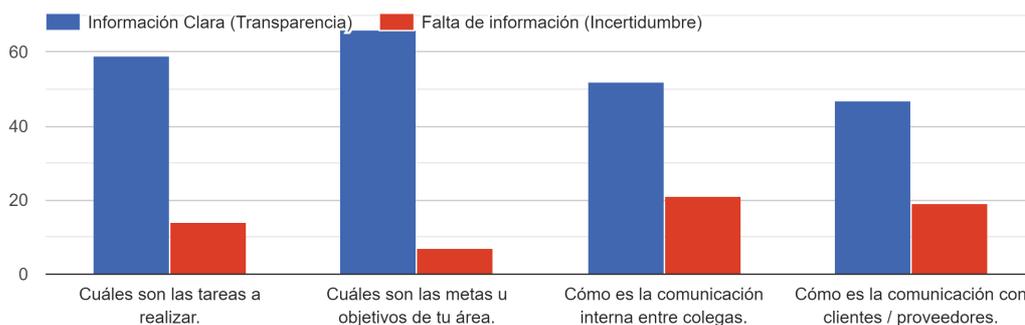
¹⁷ Dr. Cruz, C., “La Vaca”. Argentina. Editorial Taller del éxito. 2011. Pág 80.

- ❖ Cuando puede haber falta de congruencia. Si por ejemplo el comportamiento de la gerencia contradice los valores procesados. Cualquier diferencia que exista por no haber seguido los valores proclamados de la empresa o por no haberlos promovidos empezará a afectar la fuerza de la cultura.

Una de las responsabilidades de los gerentes es detallar a los empleados la forma en que se hacen las cosas dentro de la empresa. No se puede esperar que infieran lo que uno está pensando y por lo tanto esperar que hagan lo que uno quiere.

Por ese motivo, las organizaciones culturalmente fuertes comunican exactamente cómo desean que se comporten sus empleados, explican detalladamente las normas aceptables de decoro, llaman la atención de sus empleados sobre la forma en que se tienen que realizar los procedimientos. En resumen, crean ritos y rituales del comportamiento de su vida corporativa.

Finalmente, ¿podrías por favor indicar si la siguiente información es clara o no en tu trabajo?



De acuerdo al siguiente gráfico¹⁸ como resultado de la encuesta, la mayor falta de información está en cómo son las formas de comunicación con el resto del equipo de trabajo como así también con el ámbito externo de la empresa. Lo cual puede causar errores, malentendidos y demoras en el trabajo. Un 20% de los encuestados no tiene en claro las tareas que tiene que realizar y un 10% cuáles son los objetivos del área.

No solo los cambios en los valores modifican la cultura de una organización, las empresas también realizan cambios en su cultura de acuerdo al pensamiento y al accionar de los líderes. El estilo de estos líderes marca el perfil de la cultura de una organización y la dirección de ésta. Los líderes deben tener conciencia del impacto que tienen sus ideas, discursos, acciones, etcétera.

Todo aquel que tiene una auténtica convicción de pensar en la gente y aprender permanentemente escuchando y actuando, viendo a las personas como eje central del proceso de negocios, puede desarrollarse perfectamente en el rol de líder. El perfil ideal es justamente la combinación de todos esos valores.

¹⁸ Fuente: Elaboración propia. Muestra de 73 trabajadores.

CAPÍTULO 2: “LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO”.

<< Conexión e Influencia >>

Existen muchas preconcepciones acerca de lo que hace a un líder. Hay quienes opinan que ser exitoso te convierte en líder, o aquella persona que tiene un coeficiente alto debería serlo por su experiencia y conocimientos, también puede ser un líder quien trabaja frente a una multitud o quien es dueño de un cargo jerárquico alto. Sin embargo, personas con estas características no siempre tienen altos niveles de liderazgo, o su rango de influencia es pasajero, u olvidan incluso que también hay gente detrás que los quiere seguir y tienen el potencial para hacerlo.

“Un líder es una persona que es referente para un grupo de personas. Es una persona que encabeza algún movimiento, grupo o institución y que se ha ganado el respeto de las otras personas que lo siguen y apoyan en sus acciones o decisiones.”¹⁹

El concepto de “**referente**” denomina la relación del líder con el grupo. Esta persona es la que marca el camino o dirige al equipo porque se ha ganado el respeto:

- Por lo que sabe.
- Por cómo se comunica con los demás.
- Porque es capaz de tomar decisiones.
- Por cómo se desenvuelve en épocas de crisis.
- Porque entiende o intenta entender a los demás.

*“Son líderes quienes, por medio de una comunicación eficaz, influyen a otros a seguirlos”.
Barry Bowater, educador y consultor canadiense sobre liderazgo.*

“Liderazgo significa que un grupo, grande o pequeño, está dispuesto a confiar la autoridad a una persona que ha demostrado capacidad, sabiduría y competencia.” Walt Disney, empresario estadounidense.

“Un gran líder es el que puede ayudar a otros a descubrir su potencial por sí mismos.” Bo Bennett, empresario y autor estadounidense .

“Un líder tiene visión y convicción de que un sueño puede alcanzarse. Inspira el poder y la energía para que el trabajo se concrete.” Ralph Lauren, diseñador de moda y empresario estadounidense.

De acuerdo a la *Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad* (ECETSS) del 2018 en Argentina.²⁰

¹⁹ <https://www.marianocabrera.com/como-ser-un-buen-lider/>

²⁰ <https://www.argentina.gob.ar/srt/observatorio-srt/encuestas-salud-trabajo/ECETSS-2018> Pág 53 - 54

“La calidad de liderazgo se define como la percepción del trabajador/a sobre el modo de gestión de personal y capacitación de los mandos superiores inmediatos en relación a la planificación y asignación de trabajo y la resolución de conflictos. Tiene un rol central en el clima social que se genera en los ambientes de trabajo.”

En el siguiente gráfico se muestra que una gran proporción de trabajadores valora positivamente a sus líderes y que el liderazgo es mejor evaluado en los trabajadores de empresas pequeñas, de hasta 40 trabajadores.

Gráfico 5.31. Liderazgo según variables sociodemográficas y categoría ocupacional (en % de trabajadores asalariados)¹²

		LIDERAZGO-JEFE	
		RESUELVE BIEN CONFLICTOS	PLANIFICA BIEN
POBLACIÓN TRABAJADORA		61,9%	60,5%
SEXO	VARONES	63,0%	64,8%
	MUJERES	60,6%	55,8%
EDAD EN RANGOS	HASTA 34 AÑOS	63,9%	60,8%
	ENTRE 35 Y 49 AÑOS	60,8%	61,9%
	ENTRE 50 AÑOS Y MÁS	60,2%	57,9%

Gráfico 5.32. Liderazgo del jefe según calificación de la tarea y tamaño del establecimiento (en % de trabajadores asalariados)¹³

		LIDERAZGO-JEFE	
		RESUELVE BIEN CONFLICTOS	PLANIFICA BIEN
CALIFICACIÓN DE LA TAREA	PROFESIONAL	61,4%	51,1%
	TÉCNICA	58,4%	57,4%
	OPERATIVA	62,4%	63,3%
	SIN CALIFICACIÓN	63,2%	60,6%
TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	1 A 40 TRABAJADORES	62,8%	64,3%
	41 A 200 TRABAJADORES	59,2%	55,7%
	201 Y MÁS TRABAJADORES	61,1%	56,5%

Estos resultados sumados a los obtenidos de una encuesta a trabajadores que realicé, permiten resumir en líneas generales que un buen líder es considerado como tal si tiene las siguientes competencias o aspira a ellas:

- Ser un líder inspirador.
- Movilizador, motivador.
- Saber marcar la dirección del equipo y empresa. Saber fijar el rumbo.
- Dar empuje.
- Inyectar ilusión y sentido de propósito o misión.
- Planificador.
- Involucrarse con las tareas y los objetivos. Saber organizar y gestionar.
- Ser resolutivo. Poder solucionar problemas en lugar de buscar culpables.
- Saber asesorar.

- Estar en constante mejora profesional y personal. Aprender a crecer ayudando a otros.
- Conocer a los empleados. Generar sinergias.
- Compartir inquietudes y celebrar resultados. Generar retroalimentación. (Feedback positivo).
- Generar diálogo. Ser accesible. Reunirse con sus trabajadores. Fomentar la comunicación fluida.
- Promover la participación.
- Saber mediar y alejarse de la toxicidad.
- Ser considerado y asertivo. Intentar mejorar la relación de las personas.
- Buscar generar un buen clima laboral.
- Hacer sentir a los empleados como que son parte de un todo, que son valorados, que se los tiene en cuenta y se los escucha.
- Saber transmitir:
 - ❖ Valores.
 - ❖ Igualdad de trato. Inclusividad.
 - ❖ Apoyo y compromiso.
 - ❖ Confianza.
 - ❖ Espíritu positivo.
 - ❖ Respeto.
 - ❖ Credibilidad e imparcialidad.
 - ❖ Ética y profesionalismo.
 - ❖ Gratitud y aprecio.
 - ❖ Empatía.

En el trabajo, ¿Qué significa ser un "buen líder" para vos?

66 respuestas

Tener la capacidad de conducir a un grupo de personas y que estas trabajen dando lo mejor de sí
En primer lugar ser empático con los demás, tener seguridad, ser una persona justa, positiva, con carisma y carácter. Saber transmitir, poner y límites y no solo hacer hincapié en los errores sino también en los logros.
Tener actitud proactiva y ser responsable
Guiar a otros , buscar consensos, trabajar en equipo
Ser una persona cumplidora, sepa trabajar en orden y respetuoso
Poder ayudar a cumplir los objetivos al grupo de trabajo
Poder guiar al resto brindando apoyo y seguridad.
Incentivar a los demás y generar buen clima

21

Además lo que puede validar al líder es su integridad, su capacidad de vivir de manera coherente en su carácter, la correspondencia entre lo que hace con lo que dice. Cuando un

²¹ Fuente: Elaboración propia. Imagen de muestra de las 66 respuestas obtenidas.

líder puede vivir de una manera que conecta con la gente, que produce resultados y que saca a lucir lo mejor de otras personas, entonces hace más para validarse como líder que cualquier otra cosa.

“Cuando existe un sentimiento subterráneo de aprecio y confianza, y los corazones de los soldados están ya vinculados al mando, si se relaja la disciplina, los soldados se volverán arrogantes y será imposible emplearlos.

Por lo tanto, dirígelos mediante el arte civilizado y unifícalos mediante las artes marciales; esto significa una victoria continua.

Arte civilizado significa humanidad, y artes marciales significan reglamentos. Mándalos con humanidad y benevolencia, unifícalos de manera estricta y firme. Cuando la benevolencia y la firmeza son evidentes, es posible estar seguro de la victoria.

Cuando las órdenes se dan de manera clara, sencilla y consecuente a las tropas, éstas las aceptan. Cuando las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes las tropas no las aceptan o no las entienden. Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo.”²²

El autor John C. Maxwell, experto en liderazgo, detalla de la siguiente forma las características más importantes que tiene que tener un buen líder.

→ **Autodisciplina y perseverancia:**

Los líderes exitosos siempre están aprendiendo. El proceso de aprendizaje es progresivo, es el resultado de la autodisciplina y la perseverancia. Implica desafiar las excusas y eliminar toda tendencia a crearlas, suprimir las recompensas hasta terminar la tarea, concentrarse en el resultado. Si una persona se concentra en las dificultades en vez de los resultados se puede desalentar.

“Todo negocio o industria que otorgue igual recompensas a los holgazanes y los superactivos, tarde o temprano se encontrará con más holgazanes que superactivos.”²³

→ **Confianza:**

*“La CONFIANZA, es el fundamento del liderazgo”.*²⁴

Los logros y fracasos de un líder marcan su credibilidad. Es importante reconocer los errores y actuar sobre ellos. El carácter de un líder transmite muchas cosas a sus seguidores. Cuando es fuerte, la gente confía en él y en su capacidad para desplegar su potencial.

→ **Visión:**

La visión ejerce liderazgo sobre el líder. Sin visión no iría a ninguna parte y nadie lo seguiría. Comienza en uno. Surge de la historia y del pasado de cada persona y de quienes

²² Tzu, S., “El arte de la guerra” Posadas. 2°ed. Editorial Beeme. 2008. Pág 55

²³ Maxwell, J. C., “El ABC del Liderazgo”. 3°ed. Argentina. Editorial V&R. 2018. Capítulo 3.

²⁴ Maxwell, J. C., “El ABC del Liderazgo”. 3°ed. Argentina. Editorial V&R. 2018. Capítulo 5.

la rodean. Va más allá de uno, incluye a otros y añade valor. Ayuda a obtener recursos, atrae potenciales, une a las personas.

→ **Influencia:**

El autor define en su página web el liderazgo con una sola palabra: “influencia”

“Si no podemos influir en otros, no nos seguirán. Y si no nos siguen, no somos líderes [...] El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros siguen pero con agrado y confianza”.

“La influencia agrega valor para inspirar el movimiento. La manipulación accede a nuestras emociones con malas intenciones, quita valor para obligar el movimiento. Los líderes buenos usan su influencia para agregar valor a las personas y crear una cultura en la que todos disfrutan del éxito.”²⁵

EXTENDER LA INFLUENCIA: Es la capacidad de otorgar poder. Cuando uno empieza a desarrollar a otros, trabaja con esas personas y por intermedio de ellas. Se influye sobre otros con el fin de obtener crecimiento en lo personal y para la organización; es compartir influencia, posición, poder y oportunidades con otros, es ver su potencial y mostrarles que se cree en ellos.

→ **Sucesión.**

“El valor verdadero de un líder se mide por su sucesión”²⁶

Los líderes que dejan un legado de sucesión para su organización hacen lo siguiente:

- Dirigen la organización con amplia perspectiva. Tienen en mente tanto el mañana como el hoy.
- Crean una cultura de liderazgo. Cuentan con líderes fuertes en cada nivel de la organización y líderes en desarrollo que sean parte de la cultura.
- Pagan el precio hoy para asegurar el éxito mañana. Están dispuestos a hacer sacrificios para asegurar el éxito duradero.
- Valoran el liderazgo en equipo por encima del liderazgo individual.
- Se retiran de la organización con integridad.

→ **Empatía:**

Se conocen tres tipos de empatía:

- La empatía cognitiva es la que siente cómo piensa la otra persona con respecto al mundo.
- La empatía emocional es la que reconoce de manera instantánea cómo se siente la otra persona.

²⁵ <https://johnmaxwellleadershippodcast.com/episodes/john-maxwell-your-influence-inventory>

²⁶ Maxwell, J. C., “El ABC del Liderazgo”. 3ªed. Argentina. Editorial V&R. 2018. Capítulo 10

- La preocupación empática es la que expresa la manera en que uno se preocupa por otra persona ayudándola en lo que se percibe que necesita.

La mejor manera de detectar las señales de un déficit de empatía en el liderazgo en alguna o en todas estas variedades es fijarse en el impacto que las acciones del líder tienen sobre aquellos a los que lidera. Por ejemplo:

- Cuando los planes u objetivos no tienen sentido parece indicar que el jefe no entiende cómo piensan los empleados.
- Cuando los comunicados o las órdenes enfadan a quienes las reciben puede indicar que el jefe no sabe leer las emociones de sus empleados y pierde confianza.
- Cuando el jefe muestra actitudes que parecen frías hacia temas sensibles puede ser un indicio de carencia empática hacia los empleados. Esto pone al personal a la defensiva, y hace que teman asumir riesgos.

Los líderes que mantienen un elevado nivel de comunicación y contacto, que recorren su lugar de trabajo y dedican tiempo a conocer bien a sus empleados, no suelen verse afectados por el déficit de empatía. Lo mismo sucede con los líderes que crean una atmósfera de trabajo en la que la gente se siente segura mostrándose sincera incluso con su jefe.

→ **Crecimiento:**

“El liderazgo se desarrolla día a día”²⁷

Muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. El respeto, la experiencia, la fuerza emocional, la disciplina, la visión, el sentido de la oportunidad. Los líderes necesitan madurar para ser efectivos:

No es estática la capacidad del líder. Depende de la preparación diaria. Aún con talento natural debe entrenarse para llegar al éxito y afrontar las debilidades.

2.1. Tipos de Liderazgo.

Tanto en su artículo *“Leadership That Gets Results”* (Liderazgo que obtiene resultados) de la revista Harvard Business Review, como en su libro *“What makes a leader”* (“Como ser un líder”), Daniel Goleman, menciona un estudio realizado por la firma de consultoría Hay/McBer (Actualmente “Hay Group”) que tomó una muestra de casi 4000 directores, de una base de datos de más de 20.000 ejecutivos en todo el mundo, para observar los estilos de liderazgo que practican en la empresa.

La investigación encontró 6 estilos diferentes de Liderazgo, cada uno de ellos resultado de diferentes componentes de la inteligencia emocional (La habilidad para gestionar nuestras emociones). Es importante destacar que esta investigación indica que los líderes con mejores resultados no dependen de un solo estilo de Liderazgo, al contrario, emplean

²⁷ Maxwell, J. C., *“El ABC del Liderazgo”*. 3ªed. Argentina. Editorial V&R. 2018. Capítulo 2.

muchos o la mayoría de estilos a lo largo de una misma semana dependiendo de la necesidad del negocio.

- Los “**líderes autorizados**” movilizan a la gente hacia una visión.
- Los “**líderes entrenadores**” preparan a la gente para el futuro.
- Los “**líderes asociativos**” crean armonía y lazos emocionales.
- Los “**líderes democráticos**” construyen un consenso a través de la participación.
- Los “**líderes que marcan la pauta**” esperan obtener la excelencia y el autogobierno.
- Los “**líderes coercitivos**” exigen una sumisión inmediata.

ESTILO DE LIDERAZGO	CÓMO CONSTRUYE RESONANCIA	IMPACTO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO	CUÁNDO RESULTA APROPIADO
VISIONARIO (AUTORIZADO)	Guía al personal hacia un sueño compartido	El más fuertemente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara
ENTRENADOR	Conecta lo que uno quiere con los objetivos del grupo	Muy positivo	Para ayudar a un empleado a contribuir con eficiencia al grupo
ASOCIATIVO	Valora las aportaciones personales u obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para curar diferencias en un grupo, motivar en épocas de éxito o fortalecer conexiones
DEMOCRÁTICO	Valora las aportaciones personales u obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para crear grupo o consenso, o para obtener sugerencias de los miembros del equipo
QUE MARCA LA PAUTA	Establece desafíos y metas atractivas	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	Para conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento
COERCITIVO	Alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	En época de crisis, para cambiar una mala situación ²⁸

²⁸ Adaptado de Goleman, D., “Cómo ser un líder”, 1ª ed. Argentina. Ediciones B. 2018. Pág 66.

¿QUÉ TIPO DE LÍDER ERES?



DIRECTIVO

"¡Haz lo que te digo!"

Demanda cumplimiento inmediato. Supervisa de cerca las acciones de sus colaboradores.



CAPACITADOR

"¡Ven conmigo!"

Moviliza a otros hacia una visión. Marca objetivos pero deja libertad sobre cómo conseguirlos.



AFILIATIVO

"Las personas son lo primero."

Crea armonía y relaciones emocionales. Identifica oportunidades para dar feedback positivo y evita el confrontamiento.



DEMOCRÁTICO

"¿Qué opinas tú?"

Busca el consenso a través de la participación. Mantiene reuniones con su equipo durante los procesos de decisión.



DE REFERENCIA

"Haz lo que yo hago. Si no puedes, ¡lo haré yo!"

Lidera con el ejemplo. Se fija estándares de desempeño altos y espera la misma actitud por parte de los demás.



COACHING

"Prueba esto."

Desarrolla a las personas. Da prioridad al feedback y al apoyo. Se centra más en el desarrollo que en las tareas.

Fuente: Adaptado de Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, 78(2), 4-17.



29

- ❖ Los "líderes coercitivos" (directivos) exigen un cumplimiento inmediato de sus ideas: *"haz lo que yo te digo"*.
- ❖ Los "líderes orientativos" (visionarios o capacitadores) movilizan a las personas hacia una visión específica: *"Ven conmigo"*.
- ❖ Los "líderes afiliativos" (asociativos) crean lazos emocionales y armonía y su pensamiento es: *"las personas son lo primero"*.
- ❖ Los "líderes democráticos" crean consensos mediante la participación y la frase cabecera es: *"qué piensas tú"*.
- ❖ Los "líderes ejemplares" (que marcan la pauta o de referencia) esperan excelencia y autoorientación y su consigna es: *"haz como yo ahora"*.
- ❖ Los "líderes formativos" (entrenadores) desarrollan a las personas para el futuro y aconsejan: *"intenta esto"*.

²⁹ <https://www.endalia.com/news/2017/07/estilos-liderazgo-goleman/>



30

Según Goleman los ejecutivos también deben saber usar sus estilos de liderazgo en el momento adecuado y en su justa medida. A veces los líderes que obtienen mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de Liderazgo sino que cambian dependiendo de la situación de negocios que se presente.

Muchos estudios han mostrado que quienes dominan más de un estilo obtienen el mejor rendimiento y el mejor ambiente de trabajo y los líderes más efectivos varían con flexibilidad de un estilo a otro según lo necesiten.

Estos líderes no ajustan su estilo de manera mecánica de acuerdo a una lista de posibles situaciones, sino que actúan de un modo mucho más fluido. Son extremadamente sensibles al impacto que producen en los demás y ajustan continuamente su estilo a la perfección para obtener los mejores resultados. Por ejemplo el "**Liderazgo situacional**" implica exactamente eso. Ken Blanchard y Paul Hersey, expertos en management, propusieron

³⁰<https://desmanagement.wordpress.com/2013/06/18/>

que el líder adapte su estilo de liderazgo de acuerdo al contexto y en función de las condiciones o madurez de los demás.

Continuando con la idea de que existen múltiples estilos de liderazgo, por ejemplo, existe también algo llamado “**Liderazgo resonante**”, donde los líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico sino por la capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo y logran que estos sentimientos se extiendan rápidamente a los equipos de trabajo que conducen. Una parte fundamental de este estilo de liderazgo es ser sensible a las emociones y saber direccionar y usar adecuadamente las propias potenciando sentimientos positivos en los equipos creando *resonancia*. Uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus colaboradores, son más transparentes en la comunicación.

Pero no es fácil permitir que otra persona asuma el liderazgo, para eso se requiere ser muy abierto y capaz de reconocer qué conviene más a la organización, cómo responder mejor a un determinado asunto. Se trata de orientar el liderazgo hacia un tema concreto y de la capacidad que tiene un grupo de personas que trabajan por un objetivo común, de distribuir el liderazgo según las necesidades de la tarea en cada coyuntura. El líder más apto será quién mejor comprenda esas circunstancias determinadas y sepa cómo enfrentarlas.

“**Líderes conscientes**”: Fredy Kofman, un economista asesor de liderazgo, refuerza la idea de que el liderazgo es la forma por la cual un gerente gerencia. Una de las tareas esenciales de un gerente es conseguir la plena cooperación de sus colaboradores, lograr que su motivación pase del acatamiento exterior al compromiso interior.

Un equipo bien conducido y por lo tanto bien guiado funciona alineadamente, porque cada uno de sus miembros considera como propias las metas del equipo. Los líderes excelentes, se ganan la confianza y el respeto de sus colaboradores. Aunque primero, necesitan convencer a sus empleados de que poseen el mérito necesario para estar al frente de un equipo. Luego un buen líder promueve y demanda que sus colaboradores pongan en práctica todas las mismas cualidades, pues considera que tanto él como sus empleados son responsables de los logros del equipo. Esto crea una cultura en la que todos respaldan y exigen el accionar consciente de los otros.

Aquí está el eje central de lo que trata de señalar Kaufmann: ser y hacer que otros hagan y hacer que otros nos ayuden a ser nosotros mismos, es la forma en que todos creceremos como individuos y como organización.

Una buena diferencia entre gerentes y líderes es que los gerentes hacen bien lo que hacen mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer. Son muchos los gerentes que piensan que con sólo tener el título automáticamente serán líderes y se focalizan en hacer cada vez mejor lo que hacen. Sin embargo, son pocos los que piensan si están haciendo realmente lo que deben hacer.

Lo que uno hace puede también tener grandes implicaciones en la forma en que el líder está en un grupo. Si por ejemplo una persona siempre ve a otra como una molestia y nunca

se detiene para conectar puede ser que esté atrapado en un modo de funcionar perjudicial conocido como “**atado a las obligaciones**”.

Si sólo se fija en las debilidades de alguien y no en su potencial se estaría comportando como un “**perfeccionista**”.

Cuando las personas están inmersas en el modo “atado a las obligaciones” se concentran en que las tareas se hagan e ignoran a la gente que los rodea, esto puede resultar productivo a corto plazo pero si un líder se muestra demasiado rígido en este punto fracasaría a la hora de conectar con la gente a la que lidera. En el modo “perfeccionista” las personas se concentran en los puntos débiles de la gente. Los líderes perfeccionistas sólo evalúan los fracasos y nunca elogian el buen rendimiento. Sin embargo, ambos modos pueden cambiarse. Los entrenadores pueden ayudar en este proceso de cambio y los líderes que estén altamente motivados para mejorar pueden cambiar por su cuenta.

El líder que dedica su vida al desarrollo de personas y grupos produce un impacto tan increíble por mucho tiempo, que la gente lo sigue por lo que es y por lo que representa.

Así como existen varios tipos de liderazgo y niveles que identifican las distintas formas en que los líderes son analizados, *Gallup* una empresa estadounidense de análisis y asesoría, mayormente conocida por sus encuestas de opinión pública, en uno de sus estudios hace mención a que a veces los líderes a pesar de todo eso no saben qué más hacer por el bienestar de los empleados más que tomar iniciativas como programas de salud o flexibilidad en el trabajo y eso no es suficiente. Identificaron entonces que para un abordaje de liderazgo eficaz, primero, los líderes deben saber que el bienestar de una persona está compuesto por 5 elementos: carrera, socialización, finanzas, salud y comunidad. Todos se relacionan entre sí, y el trabajo influye y afecta a cada uno.

Teniendo esto en cuenta los líderes deberían:

- ❖ Definir una cultura fuerte y sustentable. Destacar la importancia del bienestar y la calidad de vida como parte de la empresa. Los líderes tienen que demostrar el enfoque de una cultura así a través de sus acciones y usando términos que todos puedan entender. También expresando las estrategias de forma clara en las políticas de la empresa, en las comunicaciones, en las órdenes que dan. Esas estrategias además deben guiar el camino para acceder a los recursos, y deben ir de la mano con reconocimientos y eventos que aumenten la energía del grupo y de las mismas iniciativas. Incluso todo esto puede generar mayor compromiso, si por ejemplo los empleados creen que los líderes sí se preocupan por la calidad de vida de los demás.
- ❖ Aumentar la transparencia y la difusión. Los líderes deben comunicar más en épocas de crisis, especialmente cualquier situación que afecte al bienestar de la empresa o de los empleados. Probablemente son los gerentes los mejores posicionados para incluir en sus conversaciones diarias temas relacionados a esos problemas, y por eso deben ser reconocidos cuando logran crear equipos de trabajo bien informados. Pero es importante que esa información y el soporte provengan de los líderes también.

- ❖ Optimizar los costos de los programas de beneficios de forma acorde y consistente. Ofrecer múltiples opciones, y medir y asesorar periódicamente cualquier iniciativa para mejorar el bienestar. Controlar el porcentaje de participantes de esas iniciativas y las razones por las que no participan, asegurar de que estén informados de que existen. El bienestar es una inversión en la experiencia de los empleados y hay que poder controlar el impacto en la productividad.

El liderazgo se basa en generar impacto en otros, y al estar presente ese impacto dura más. Se basa en dar oportunidades a otros, devolver el favor o transferir habilidades. No olvidarse de la gente que está debajo y detrás y lo que ellos pueden brindar a la compañía también. Tratarlos como seres humanos, darles autoridad y motivarlos para alcanzar el éxito.

2.2. Motivación.

La motivación en el trabajo es una variable dinámica que se da entre la persona y el contexto en el que ésta se desenvuelve; es algo que se va desarrollando con el tiempo al combinar distintos factores como el puesto de trabajo, las tareas que se realizan y/o las relaciones personales entre los equipos de trabajo.

Cabe destacar, que la motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica. Una necesidad, deseo, interés que activa un comportamiento orientado hacia un objetivo, energiza la conducta y le da una dirección.

Dentro de una organización motivar a las personas resulta un desafío. Es hacer que se sientan decididas, confiadas y comprometidas con los objetivos, es infundirles energía y estímulo para que alcancen el éxito. Los líderes deben conocer las motivaciones humanas para lograr la colaboración de los empleados ya que existen varios factores que pueden influir y dirigir la conducta de una persona hacia un objetivo en particular. Las más importantes son:

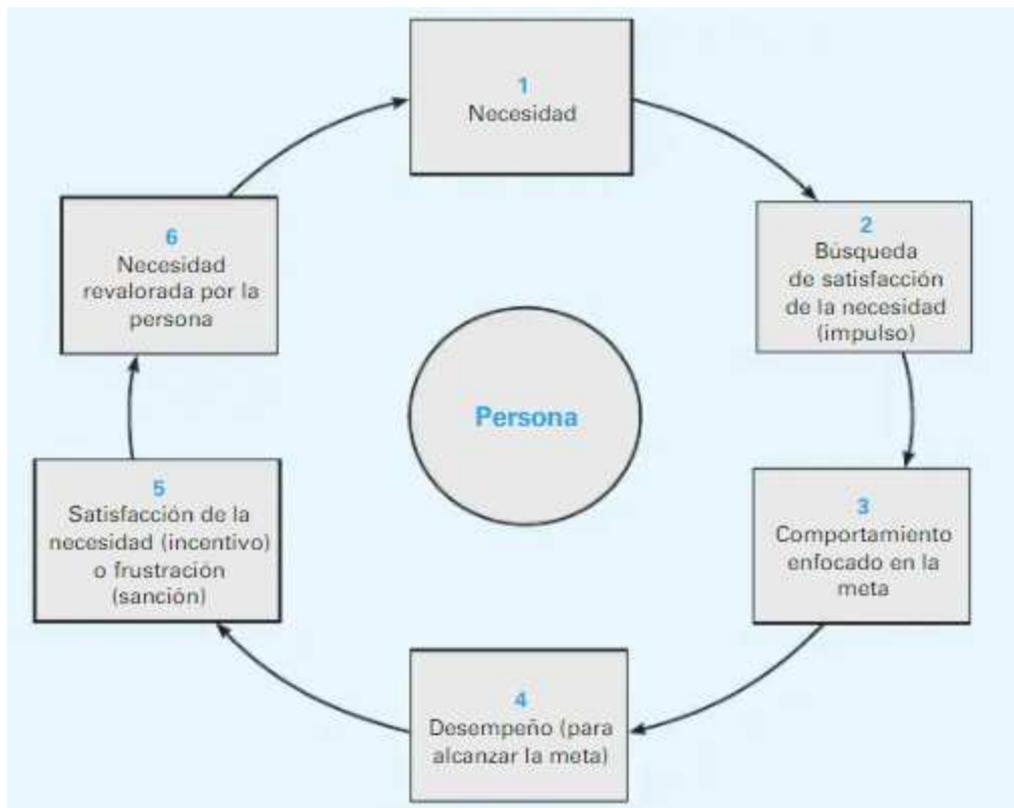
- ❖ **Fuentes Extrínsecas:** son los incentivos que provienen del medio externo y que estimulan al trabajador para obtener un beneficio. Representan aquello que el empleado puede conseguir de los demás por su trabajo, como recompensas económicas o reconocimiento social.
- ❖ **Fuentes Intrínsecas:** cuando la motivación nace del propio individuo o se obtiene del trabajo mismo. Son incentivos relacionados con las ganas de aprender, desarrollarse, con el disfrute de las tareas, por el entorno favorable en el que se desenvuelve y le produce satisfacción. La recompensa es el sentimiento de realización.
- ❖ **Fuentes Transitivas:** aquellos incentivos que un individuo, en beneficio de otros, le aporta a otros trabajadores a través de su trabajo y por consecuencia se transforman en las fuentes extrínsecas de los demás.
- ❖ **Fuentes Trascendentes:** son aquellas que buscan satisfacer las necesidades no demandas de otros y se obtienen justamente por la acción compartida con terceros,

dejando de lado los intereses individuales para poder trabajar en equipo. Es un tipo de motivación destinada a satisfacer las necesidades de otros más que las propias, para desarrollar además la potencialidad de los demás.

Por lo tanto, las fuentes transitivas y trascendentales generan una motivación basada en lo afectivo vinculado específicamente al logro de las relaciones con otras personas, y el beneficio lo recibe directamente quien recibe el resultado y no quien lo genera.

La motivación extrínseca por estar relacionada más comúnmente con recompensas económicas no suele ser tratada por los jefes o gerentes, ya que es un tema manejado más por la empresa como política interna. Entonces, la motivación intrínseca toma un rol más importante pues los líderes sí pueden trabajarla, ya sea mediante la comunicación y el feedback, también al intentar conocer a sus empleados para identificar qué cosas los motiva, y en base a ello diseñar estrategias para aumentar su satisfacción.

Existen muchos otros factores que enriquecen este proceso, factores individuales como el esfuerzo (energía) y las habilidades (inteligencia y destreza). Factores más propios de la organización como el diseño de las tareas, la cultura organizacional, el talento, la tecnología o el estilo de liderazgo por ejemplo. En cada caso el desempeño de los empleados dependerá de la motivación que se les brinda en la empresa ya que lo que los motiva un día puede bien ser distinto a lo que los motive en el futuro, por lo que es importante entender cómo funciona el proceso de motivación.



31

³¹ Chiavenato A.. "Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones". Mc Graw Hill, 2009 2da Edición. México. Pág 239.

Primero surge una necesidad, deseo o interés que desencadena en el individuo la intención de eliminarlo, reducirlo u obtenerlo. Segundo busca el curso de acción para lograrlo y se crea ese impulso que lo hará enfocarse en hacerlo. Si finalmente lo logra y satisface esa necesidad el proceso de motivación habrá terminado, en caso contrario pueden generarse aspectos negativos que influyen en su estado de ánimo (frustración, estrés).

Cuando el desempeño es positivo se determina una recompensa y cuando no lo es una sanción. Puede que la necesidad se revalorice después de esto iniciando un nuevo ciclo del proceso de motivación.

Sabiendo cómo es el proceso de motivación y entendiendo que existen varios factores e incentivos que propician la motivación, los líderes pueden elegir la combinación óptima para cada empleado para que no solo mejore la conducción del equipo sino también para obtener mayor productividad de parte de ellos.

2.3. Liderazgo Positivo.

Es un modelo de dirección y desarrollo de personas que está compuesto justamente por el líder motivador, imprescindible para marcar dirección, dar empuje e inyectar ilusión y el manager que planifica, que organiza en la proximidad, que gestiona, resuelve y asesora. Este no solamente se preocupa por las cosas, sino que se ocupa de ellas. Trabaja en proximidad con sus propios compañeros.

El Liderazgo Positivo tiene un fuerte componente motivacional, orientado permanentemente a la movilización de las personas, identificando qué es lo que las pone en marcha y ayudándolas a ello. Está basado en la mejora continua, tanto profesional como personal.

Un líder positivo está convencido de que cuanto más ayude a crecer a los demás, más va a crecer él como persona. Un líder negativo desarrolla su actividad destruyendo el trabajo de otros, haciendo de la crítica y la amenaza una constante.

Opino que lo ideal sería que el líder sepa transmitir a los demás una serie de valores más allá del cargo que ocupa, valores que también fueron mencionados cuando se hizo referencia a lo que hace a un buen líder empresarial:

Las personas que a pesar de cualquier obstáculo priorizan la transparencia, la ética y el respeto en sus funciones con los demás, son visualizadas como personas positivas que motivan el trabajo del equipo bajo su cargo.

El liderazgo positivo tiene además un componente pedagógico importante, ya que, a través de sus acciones y oratoria, facilita el aprendizaje constante de las personas, motivándolos a preguntar y participar de los procesos, cuestión que al mismo tiempo genera confianza en el grupo.

El liderazgo positivo es una máxima en la acción de liderar, en la que converge la democracia, la participación, el profesionalismo y el respeto mutuo, acompañado de canales de comunicación entre todos los niveles de la organización.

Trabajar el liderazgo positivo es reflexionar constantemente si las acciones fueron lo suficientemente asertivas para mejorar la relación entre las personas, promover el aprendizaje y alcanzar la motivación colectiva.

*«cuando los líderes de las organizaciones promueven conductas positivas fomentando expresiones frecuentes de gratitud, aprecio por las fortalezas, feedback positivo por el trabajo bien hecho, comunicaciones empáticas, sentido de misión... La confianza, el compromiso, la productividad, la innovación, la satisfacción del cliente y la rentabilidad es significativamente más alta que en otras organizaciones».*³²

Los directivos que mantienen un liderazgo optimista y entusiasta suelen obtener mejores resultados y conservan durante mucho más tiempo a sus trabajadores más competentes.

Las personas cuando reciben retroalimentación sobre sus fortalezas son más proclives a sentirse comprometidas y a ser más productivas que cuando reciben retroalimentación sobre sus debilidades.

En este sentido, cobra una gran importancia la inteligencia emocional, concepto que desarrollaré en otro capítulo aparte, la cual es una habilidad que busca hacer sentir a los empleados como si fueran parte de un todo global en el que se les escucha, se les tiene en cuenta y son valorados.

De hecho, el 'salario emocional' es una de las herramientas con las que trabajan los líderes positivos. No se trata de pagar con dinero, sino con pequeños gestos que afiancen el compromiso del trabajador con el grupo.

Ese "feedback" o "retroalimentación" proveniente de los supervisores requiere del monitoreo y de una transmisión e intercambio regulares de información.

El feedback se entiende que es productivo y cumple con sus objetivos cuando nos referimos a los hechos y no generalizamos un juicio hacia la persona. No es lo mismo puntualizar que una tarea no cumple los estándares establecidos inicialmente y algo muy diferente es juzgar que una persona es poco útil o poco inteligente.

*“Las personas cuando recibimos retroalimentación sobre nuestras fortalezas somos más proclives a sentirnos comprometidos y a ser más productivos que cuando recibimos retroalimentación sobre nuestras debilidades”*³³

Algunas personas opinan que la gente da lo mejor de sí bajo presión y cuando está externamente motivada por fechas límite y la competencia. Otros sostienen que la gente se desempeña mejor cuando está feliz e internamente motivada por el amor hacia el trabajo.

³²<https://www.apd.es/liderazgo-positivo-utilizarlo-exito/>

³³ <https://www.apd.es/liderazgo-positivo-utilizarlo-exito/>

Pero ambas ideas sostienen que la calidad del desempeño está relacionada con el trabajo interior y lo que sienten.

Según John C. Maxwell, las empresas no son la causa principal por la que la gente renuncia, sino que es por los líderes. *“La Empresa no les hace nada negativo. La gente sí”*
*“Las personas renuncian a los individuos que los menosprecian, a los individuos que no son dignos de confianza, a los incompetentes y a los inseguros”*³⁴

El estado de ánimo y el comportamiento del líder condicionan los estados de ánimo y los comportamientos de todos los demás. Un jefe malhumorado e implacable crea una organización tóxica llena de gente que rinde por debajo de sus posibilidades e ignora las oportunidades.

Los altos niveles de inteligencia emocional también crean ambientes en los que florece el intercambio de información, la confianza y el aprendizaje. En cambio, bajos niveles de inteligencia emocional, crean ambientes en los que abunda el miedo y la ansiedad. El estado de ánimo del líder es literalmente contagioso y se propaga con facilidad y de manera inexorable por toda la empresa.

³⁴ Maxwell, J. C., *“El Manual del Liderazgo”*, EEUU. Editorial Grupo Nelson. 2007. Capítulo 16.

CAPÍTULO 3: “CAPITAL EMOCIONAL”.

<< El conocimiento, las emociones y la colaboración >>

Es común referirse a los empleados en términos de recursos. Pero se pierde la noción de que son después de todo personas que se relacionan y tienen sentimientos y de ahí surge la idea de “capital humano” o “gente”.

“En principio, la economía trata de los recursos y las necesidades de una sociedad y de la relación que existe entre ambos. Si el fin último de la práctica económica son las ganancias, las personas se convierten en un medio más, una herramienta, un recurso, una estadística. [...] Cuando, en cambio, la gestión económica se dirige a la atención de las necesidades reales y esenciales de la sociedad, las personas pasan a ser fines y todos los demás son medios.”³⁵

También a veces se habla de “Administrar con las personas”, según Idalberto Chiavenato, autor brasileño de varios libros sobre administración, “Se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la organización [...] sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones”.³⁶

Las empresas, como la sociedad y los países, son el resultado de una mezcla de edades, de culturas, de estilos, de géneros, y de conocimientos, y es fundamental que puedan generar estrategias para manejar la diversidad e impulsar la inclusión de cada uno de ellos en el mundo laboral. Es importante evaluar las competencias y habilidades de la persona independientemente de los aspectos señalados con anterioridad.

Entonces cuando existe una misión y objetivos claros, un liderazgo positivo, estrategias a largo plazo, constante capacitación y libertad de decisión, es más factible que se puedan integrar las culturas, etnias, y generaciones basándose en el conocimiento y en el respeto mutuo de las diferencias.

Según algunos autores, tanto el conocimiento como las emociones son activos importantes para valorar una empresa. Pero es el capital emocional el motor de las personas y las organizaciones por ser el conjunto de sentimientos, creencias, percepciones y valores. Y todas las emociones positivas, como la pasión, el impulso, la motivación, entre otras ayudan a enriquecer a las personas y a potenciarlas.

“Cuando la gente entienda lo que hay que hacer, cuándo hay que hacerlo, cómo y, lo más importante, por qué, podremos, lograr que todo el mundo trabaje para la consecución de las mismas metas. Será en ese momento cuando recibamos el mejor de todos los regalos: una organización con un corazón que posea la totalidad de las emociones que necesita para vivir y respirar; una organización que tenga la habilidad de triunfar, gracias a las reservas ilimitadas que aportan las personas que la componen”³⁷

³⁵ Sinay, S., “El apogeo moral”, 1ª ed. Argentina. Editorial Paidós. 2013. Pág 113 y 155

³⁶ Chiavenato, I. “La gestión del talento humano”. 3ª ed. México: Editorial. McGrawHill. 2009. Prefacio

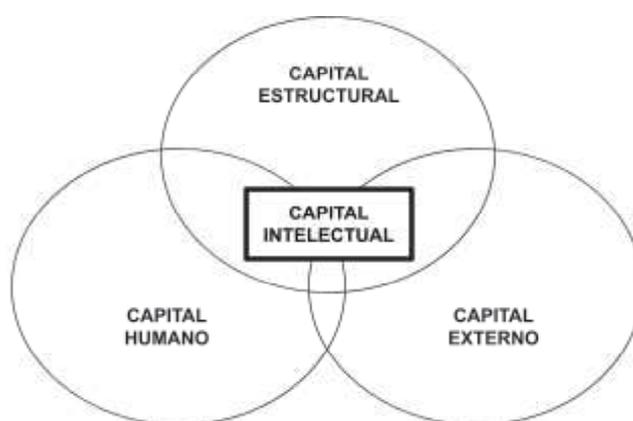
³⁷ Thomson, K, & Rodríguez T., A., “El capital emocional”. Madrid. Editorial ESIC. 2000. Introducción.

3.1. Capital Intelectual:

El conocimiento incrementa la capacidad de tomar decisiones y adoptar acciones para lograr un determinado propósito. La fuente principal de creación de ventaja competitiva de una empresa reside en la socialización de los conocimientos en lo que cada individuo y el equipo al que pertenece saben, en cómo usan lo que saben y en la capacidad de aprender de cada sujeto.

Es necesario generar un sentido de pertenencia e identidad entre el empleado y la organización y estimular un compromiso en ellos, desarrollar contextos que los fomenten.

Es posible entender el capital intelectual como la suma del capital humano o sea la gente, el capital estructural como los elementos constitutivos de la empresa y el capital cliente como la estructura externa.³⁸



Fuente: Elaboración propia.

El capital humano es la parte esencial y más dinámica del capital intelectual. Es el conjunto de:

- ★ Aprendizaje organizacional.
- ★ Habilidades.
- ★ Valores.
- ★ Actitudes.
- ★ Destrezas.
- ★ Experiencias.

De las personas que forman parte de la organización.

“La gente no es el recurso más importante de su organización. Son su organización.”³⁹

El capital estructural es el conjunto de conocimientos desarrollados y detallados por las empresas que forman la estructura organizativa de la empresa, ya sea formal o informal.

- ★ Procedimientos.
- ★ Sistemas de información y bases de datos

³⁸ Melamed, A., “Empresas (+) Humanas”. 1ª ed. Argentina. Editorial Planeta. 2010. Pág.31-35

³⁹ Blanchard, K. “Liderazgo” <https://www.youtube.com/watch?v=Dbagz5XK64s> Minuto 4:35

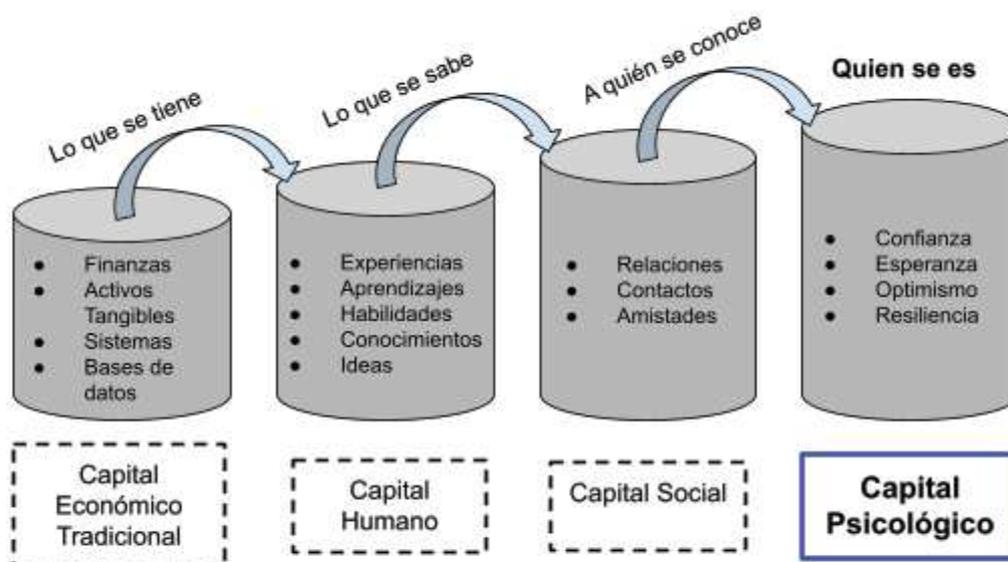
- ★ Actividades de I & D (Investigación y Desarrollo).
- ★ Sistemas de dirección y gestión.
- ★ Sistemas de medición y monitoreo.
- ★ Cultura organizacional.

Y el entorno está relacionado con el contexto organizacional en el que se desarrollan las diferentes estrategias. Es el conjunto de los activos relacionados con los clientes, proveedores y otros grupos de interés. Son las relaciones e imagen de la organización.

Entonces, tanto las personas como la organización y los clientes son la base del capital intelectual. El conocimiento es fundamental ya que no deja de aumentar mientras los bienes tangibles se van depreciando con el uso y es por eso que para conservar y desarrollar este conocimiento, las organizaciones podrían enfocarse en fomentar un trabajo estimulante que motive a las personas y les otorgue nuevas experiencias.

3.2. Capital Psicológico:

Los recursos psicológicos que poseen las personas también suelen ser factores considerados clave para alcanzar altos niveles de desempeño. Especialmente porque el Capital Psicológico se presenta como una expansión de la noción económica del capital. Y así como las otras formas de capital están compuestas por ciertos elementos como por ejemplo el tradicional (estructura financiera, estructura organizativa), el humano (Conocimientos explícitos y tácitos) y el social (Redes de conexiones, normas y valores) el capital psicológico también tiene ciertos componentes: la **autosuficiencia o confianza, la esperanza, el optimismo y la resiliencia.**



Fuente: Adaptado de "Positive psychological capital: Beyond human and social capital" de Luthans; Luthans; Luthans, 2004

Confianza: es la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros y resultados. Es tener confianza para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles.

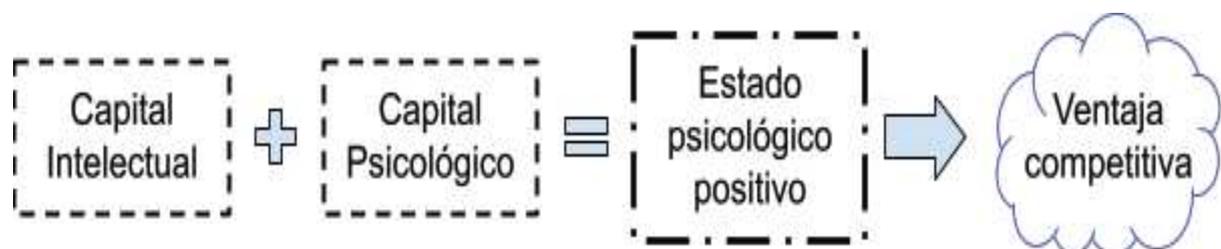
Esperanza: se entiende como un estado positivo de motivación basado en la capacidad de percibir y encontrar diferentes vías hacia las metas deseadas. Es la capacidad en perseverar en una acción y en la aptitud para poder redireccionar los cursos de acción ante alguna dificultad.

Optimismo: Es comprendido como un proceso psicológico que implica la posibilidad de obtener resultados positivos frente a alguna situación, ya sea por alguna causa externa o temporal, es hacer atribuciones positivas sobre el éxito actual y futuro para estar enfocado y motivado en lograr una tarea.

Resiliencia: es entendida como la capacidad de recuperarse y/o enfrentar a la adversidad, es la capacidad de sobreponerse al conflicto o al fracaso, para alcanzar el éxito, fomentando con esto el progreso y una mayor responsabilidad. Algunas de las características que poseen las personas con un alto nivel de resiliencia en el trabajo son: competencia social, habilidad en la solución de problemas, autonomía y el sentido de un propósito futuro. Las personas resilientes se desenvuelven mejor en los ambientes que son poco estables, debido a que afrontan mejor los cambios, las adversidades y los riesgos.

Al fomentar todos estos atributos, que conforman al capital psicológico de las personas, le pueden brindar a la organización una ventaja competitiva frente a otros recursos organizacionales tradicionales, fácilmente reproducibles y más susceptibles a cambios coyunturales como por ejemplo el capital financiero o tecnológico. Pues el capital psicológico permite el logro de mejores desempeños a nivel individual y en los equipos de trabajo mayor compromiso y dedicación con la tarea, además mejoras en el desarrollo del potencial personal y profesional de los trabajadores, así como también construye un mejor posicionamiento en el mercado laboral para la atracción del talento.

El Capital Psicológico se presenta de este modo como un estado psicológico positivo que va más allá del capital intelectual para obtener y sostener una ventaja competitiva.⁴⁰



El Covid 19 nos ha enfrentado a grandes desafíos en el mundo laboral tanto en la Argentina como a nivel mundial pero también ha puesto de manifiesto la importancia de intangibles

⁴⁰ <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/economia-retos/2-el-capital-psicologico-en-la-empresa.pdf>

como el capital psicológico, necesario para lograr una adecuada rutina laboral a través del teletrabajo así como para alcanzar los nuevos desafíos organizacionales que este complejo contexto ha generado a nivel global.

Existen actualmente algunas acciones que ayudan a desarrollar el capital psicológico y son por ejemplo:

- ❖ **WORKSHOPS O TALLERES:** son encuentros organizados para un número reducido de participantes y normalmente de pocas horas. La idea es trabajar en ellos las emociones o la inteligencia emocional y el fortalecimiento de los recursos personales a través de actividades teórico prácticas.
- ❖ **TALLERES DE MINDFULNESS (Conciencia plena):** son encuentros también en los que los participantes puedan adquirir las técnicas para trabajar el autoconocimiento, la regulación emocional, el control del estrés y la atención plena. En el ámbito empresarial, el mindfulness es una práctica que los directivos usan para optimizar su rendimiento a partir de ejercitar la atención y así desconectarse de las interferencias o ruidos externos. Las técnicas de mindfulness, como la meditación, tienen como objetivo ayudar a que haya mayor claridad mental, una visión más global y alcanzar el equilibrio emocional para luego poder tomar decisiones adecuadas en un ambiente cambiante, estresante y más competitivo. Además ayuda a manejar mejor la incertidumbre y fortalecer la resiliencia.
- ❖ **GENERACIÓN DE REDES DE APOYO:** es propiciar espacios donde los empleados puedan vincularse entre ellos, más allá de lo estrictamente laboral. Pueden ser para encontrar socios, proveedores, distribuidores, como el Networking (red de contactos), así como para conectar entre familiares, amistades, mentores y especialistas que orienten y aconsejen sobre qué hacer en distintos campos.
- ❖ **ACCIONES DE CAPACITACIÓN TÉCNICA:** es realizar acciones de capacitación sobre temas técnicos e inherentes a la actividad diaria. Las personas podrán incorporar nuevos recursos operativos para fortalecer su trabajo y aumentar la eficacia.

Actitudes de empleados deseables e indeseables:

El capital psicológico se relaciona positivamente con actitudes deseables del trabajador, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la satisfacción vital, mientras que lo hace negativamente con actitudes indeseables de éstos, como el cinismo, el estrés y el abandono. Un mecanismo explicativo básico del efecto del capital psicológico en las actitudes de los empleados es que aquellos más altos en capital psicológico esperan que les sucedan cosas buenas en el trabajo (optimismo), creen que son los responsables de su propio éxito (eficacia y esperanza), y son menos sensibles a los reveses (resiliencia) en comparación con quienes presentan niveles más bajos de capital psicológico.

Satisfacción laboral. Se comprende como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Desde esta perspectiva se desprende que el trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a causa del mismo, vive sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

Compromiso organizacional. Se entiende como la identificación con la organización, particularmente cuando el individuo cree firmemente en los valores y metas organizacionales y demuestra un fuerte deseo por permanecer en la empresa. Es importante destacar que este concepto se refiere a un empleado leal, que se identifica con la organización y se involucra con la misma.

Satisfacción vital. Es la valoración global que la persona hace sobre su vida, comparando lo que ha conseguido, sus logros, con lo que esperaba obtener, sus expectativas. Es considerada como un estado psicológico resultante de la interacción del individuo con su entorno, el cual se puede dividir en dos; el micro-social (estado civil, familia, participación social, satisfacción laboral, apoyo social), y el macro-social (ingresos, cultura).

En términos generales, esto indica que las personas que poseen un mayor capital psicológico están más satisfechos con su trabajo y comprometidos con la organización

Empleados inconscientes y conscientes:

Los empleados inconscientes son los que hacen precisamente lo opuesto a un problema. Culpan a otros, buscan su propia gratificación inmediata y son aquellas personas que se preocupan por tener siempre la razón y no por resolver los temas. Suelen silenciar la información importante y ocultan los conflictos. Cuando negocian se proponen primordialmente derrotar a sus oponentes, esperan obtener lo que necesitan sin pedirlo, hacen promesas irresponsables y no honran sus compromisos, sus emociones son reprimidas o explotan irracionalmente.

Los empleados conscientes tienen actitud de asumir responsablemente su vida y en ninguna situación comprometen valores para lograr el éxito material. Son personas que dicen su propia verdad y se preocupan de escuchar las verdades de los demás con honestidad y respeto. Si se encuentran con dificultades intentan encontrar soluciones creativas y se preocupan por honrar de manera impecable sus responsabilidades. Con respecto a sus emociones se conectan con ellas y las expresan positivamente. El talento aparece cuando se manifiestan cualidades que permiten distinguir a los empleados conscientes de los inconscientes.

Debido a los avances tecnológicos mayor cantidad de gente puede trabajar desde sus casas. El teletrabajo es una situación tan frecuente y habitual que perdió sus características de ventaja competitiva para pasar a ser una herramienta de trabajo indispensable. Por eso creo que es importante reconocer la importancia de los conocimientos y habilidades que tiene la gente y buscar formas para detectar el talento, desarrollarlo, fidelizarlo e incorporarlo en caso de no tenerlo.

Algunos autores indican que los tres factores centrales que más resaltan en los talentos son:

- ★ El coeficiente intelectual.
- ★ La inteligencia emocional.
- ★ La experiencia.

Seguramente la combinación de los tres elementos es definitivamente indicador de un verdadero talento, así como la idea de que el intelecto y la experiencia por si solas pueden influir en el buen rendimiento, pero creo que es la inteligencia emocional la que debe tener un papel destacado en los puestos más altos de la empresa.

3.3. Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional es la habilidad que tienen las personas para reconocer, comprender, gestionar y razonar sus emociones en cualquier aspecto de la vida cotidiana. Es la capacidad para reconocer los propios sentimientos y los de los demás y tener la habilidad para manejarlos.

“...se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones...”⁴¹

Las competencias emocionales determinan qué tan bien un empleado se relaciona con sus colegas y son un factor fundamental a la hora de trabajar en equipo.

La inteligencia emocional en la empresa también sirve para procesar la frustración y el estrés, ya que un buen manejo de emociones y sentimientos negativos puede representar una ventaja en el desempeño laboral.

Sin importar el rol de una persona dentro de la empresa, su fortaleza emocional será de gran ayuda para cumplir sus tareas básicas, pero aún más importante, para destacar; pues inteligencia emocional y liderazgo son dos aspectos que van de la mano.

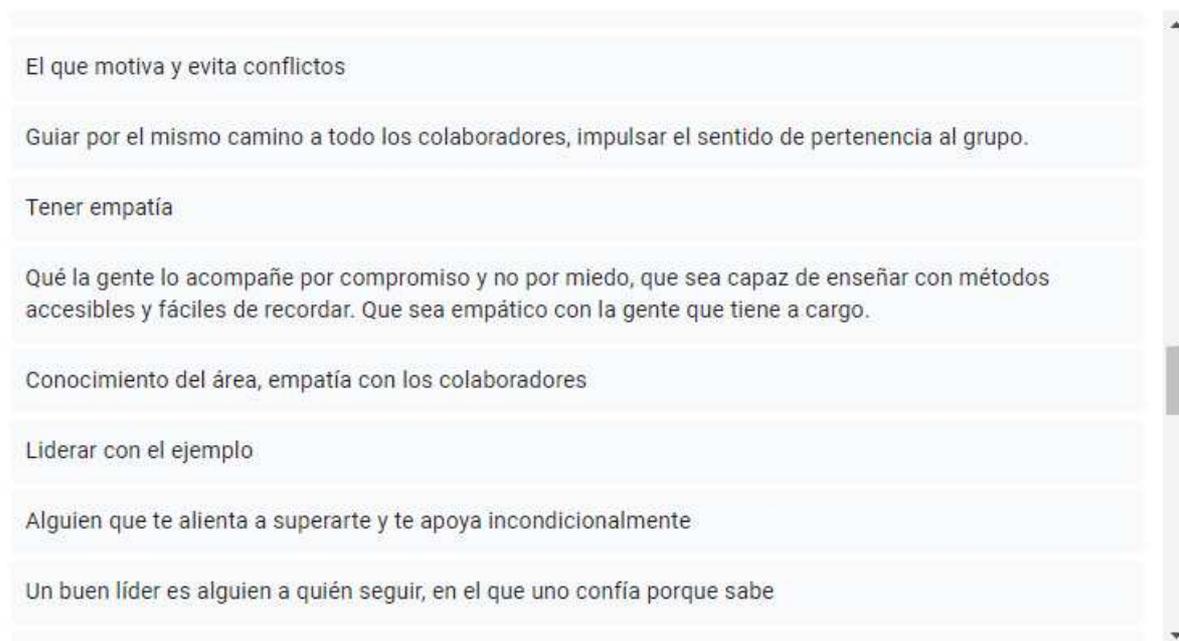
Inteligencia emocional y liderazgo.

El modo en que un líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional.

⁴¹ Goleman, D., “Inteligencia emocional en la empresa”. Argentina. Editorial Vergara. 1999. Apéndice 1 “Inteligencia Emocional”

En el trabajo, ¿Qué significa ser un "buen líder" para vos?

70 respuestas



The image shows a scrollable list of responses to the question 'En el trabajo, ¿Qué significa ser un "buen líder" para vos?'. The responses are as follows:

- El que motiva y evita conflictos
- Guiar por el mismo camino a todo los colaboradores, impulsar el sentido de pertenencia al grupo.
- Tener empatía
- Qué la gente lo acompañe por compromiso y no por miedo, que sea capaz de enseñar con métodos accesibles y fáciles de recordar. Que sea empático con la gente que tiene a cargo.
- Conocimiento del área, empatía con los colaboradores
- Liderar con el ejemplo
- Alguien que te alienta a superarte y te apoya incondicionalmente
- Un buen líder es alguien a quién seguir, en el que uno confía porque sabe

Sin inteligencia emocional una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica y un surtido infinito de ideas inteligentes, pero aún así se considera que no será un buen líder. Es por eso que se recomienda que los puestos directivos sean para personas con un alto coeficiente emocional.

La inteligencia emocional puede ser una habilidad natural para algunas personas, pero existen también estrategias para lograr un mayor liderazgo emocional, por ejemplo:

- ❖ **Autoconciencia:** Tomar conciencia de los sentimientos, miedos y deseos que siente uno para comprender el origen de sus emociones.

Las personas con un intenso conocimiento de sí mismas no son ni demasiado críticas ni exageradamente optimistas. Al contrario, son honestas consigo mismas y con otros. Alguien que posee un alto conocimiento de sí mismo sabe a dónde se dirige y por qué, en cambio, una persona que carece de conocimiento de sí misma tenderá a tomar decisiones que le creen trastornos internos al pisotear principios enterrados en su subconsciente. Las decisiones que toman las personas que se conocen a sí mismas convergen con sus principios por lo que con frecuencia el trabajo les proporciona energía.

El conocimiento de uno mismo también puede ser identificado durante las revisiones de rendimiento, ya que las personas que se conocen bien a sí mismas conocen sus puntos débiles y sus puntos fuertes y se sienten cómodas hablando de ello y a menudo muestran inclinación hacia la crítica constructiva. Por el contrario, las personas con un bajo nivel de

conocimiento de sí mismas interpretan el mensaje de que necesitan mejorar como una amenaza o un indicio de fracaso.

- ❖ **Autorregulación:** Aprender técnicas de relajación para evitar actuar impulsivamente. Al tomar decisiones con calma se pueden manejar mejor las emociones y sentimientos.

El autocontrol, que es como una insistente conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que libera a las personas de ser prisioneras de sus propios sentimientos. La gente que mantiene dicha conversación sufre momentos de bajo estado anímico e impulsos emocionales cómo le ocurre a todo el mundo pero encuentra modos de controlarlos e incluso de canalizarlos de forma útil.

La gente que controla sus sentimientos y sus impulsos, es decir la gente que es razonable, es capaz de crear un ambiente de confianza y justicia. En un ambiente así, las políticas y las luchas internas se reducen de manera considerable y la productividad es más elevada. Además las personas que han conseguido un control sobre sus emociones son capaces de avanzar al ritmo de los cambios contextuales.

La importancia del autocontrol en un líder es porque hace que aumente su integridad. Muchos de los problemas que se producen en las empresas son causados por comportamientos impulsivos.

El autocontrol es a menudo mal interpretado. Las personas que pueden controlar sus emociones son a veces tomadas por frías y sus respuestas meditadas se interpretan como una carencia de pasión nunca. Sin embargo, las demostraciones extremas de emociones negativas definitivamente no son el motor de un buen liderazgo.

- ❖ **Empatía:** Reconocer las emociones de los colegas y ponerse en el lugar de los demás ayuda a escucharlos con mayor atención. Se comprenden otros puntos de vista y se muestra un mayor liderazgo emocional.

Para un líder no significa adoptar las emociones de los demás como si fueran propias e intentar satisfacer a todo el mundo. La empatía significa más bien tener en profunda consideración tanto los sentimientos de los empleados como otros factores durante el proceso de toma de decisiones.

La empatía es particularmente importante hoy en día como componente del liderazgo y lo es por al menos tres razones: trabajos en equipo, la globalización y la retención de talentos.

- Un líder de equipo debe ser capaz de ver y comprender los diferentes puntos de vista de todos los que lo forman. Su empatía le permite entender la constitución emocional de su equipo.
- La globalización es otra razón porque el diálogo intercultural en los negocios puede dar lugar a malentendidos y confusiones y las personas que poseen empatía están mejor sintonizadas para interpretar las sutilezas del lenguaje

corporal y las palabras pronunciadas. Poseen un profundo entendimiento tanto de la existencia como de la importancia de las diferencias étnicas y culturales.

→ Los líderes necesitan empatía para desarrollar y retener a los buenos empleados. Cuando estos dejan la empresa se llevan consigo sus conocimientos y ahí es cuando entra en juego la importancia de ser un buen entrenador y/o mentor. Los entrenadores y mentores que más destacan son los que saben meterse en la cabeza de las personas a las que están ayudando, saben cómo proyectar un feedback efectivo y cuándo empujar para conseguir un mejor rendimiento y cuándo dar un paso atrás.

- ❖ **Motivación / Habilidad Social:** Un líder motivado por la pasión al trabajo sobresale por encima de los demás y cuando se enfoca en los aspectos de su trabajo que disfruta más puede incluso contagiar entusiasmo y demostrar inteligencia emocional y liderazgo.

La habilidad social consiste en movilizar a la gente en la dirección que se desea y las personas que tienen esta habilidad tienden a tener una amplia red de contactos y poseen la habilidad también de crear un punto de unión con gente de toda clase.

La gente tiende a ser muy efectiva en el manejo de las relaciones cuando puede comprender y controlar sus propias emociones y puede empatizar con los sentimientos de los demás, incluso la motivación contribuye a la habilidad social. De hecho las personas hábiles socialmente son efectivas en la dirección de equipos y la motivación cuando es públicamente visible hace de estas personas unos excelentes colaboradores. Su pasión por el trabajo se transmite a los otros y todos se concentran en encontrar soluciones.

La motivación de un líder será inútil si no puede comunicar su pasión a la organización. Es por eso que la habilidad social permite a los líderes poner en funcionamiento su inteligencia emocional.

“Inteligencia Emocional se refiere a qué tan bien nos desenvolvemos y a nuestras relaciones, los 4 dominios. Autoconciencia, saber lo que sentimos, por qué lo sentimos, que es la base de, por ejemplo, una buena intuición, una buena toma de decisiones [...] la autogestión, lo que significa manejar tus emociones angustiantes de manera efectiva para que no te paralicen, no se interpongan en el camino de lo que estás haciendo y, sin embargo, sintonizarlas cuando se necesita para aprender lo que se debe. Cada emoción tiene una función. Además, movilizar emociones positivas, involucrarnos, entusiasmarnos con lo que estamos haciendo, alinear nuestras acciones con nuestras pasiones. El tercero es la empatía, saber lo que otra persona siente y el cuarto es poner todo eso en una hábil relación. Así que eso es lo que quiero decir con inteligencia emocional...”⁴²

⁴² Fuente: traducción propia de <https://www.youtube.com/watch?v=Y7m9eNoB3NU> - Daniel Goleman Introduce Emotional Intelligence. Big Think

Inteligencia emocional: una introducción

La inteligencia emocional –la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia– comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales. Cada capacidad, a su vez, está compuesta por conjuntos específicos de competencias. A continuación una lista de las capacidades y sus correspondientes rasgos.

Autoconciencia

- **Autoconocimiento emocional:** la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
- **Autoevaluación exacta:** una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- **Autoconfianza:** un sentido fuerte y positivo del valor propio.

Autogestión

- **Autocontrol:** la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- **Confiabilidad:** un despliegue constante de honestidad e integridad.
- **Conciencia:** la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.
- **Adaptabilidad:** la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.
- **Orientación al logro:** el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.
- **Iniciativa:** la disposición a aprovechar oportunidades.

Conciencia social

- **Empatía:** la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- **Conciencia organizacional:** la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.
- **Orientación al servicio:** la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Habilidades sociales

- **Liderazgo visionario:** la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
- **Influencia:** la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
- **Desarrollo de otros:** la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
- **Comunicación:** la habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
- **Catalizador del cambio:** la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.
- **Manejo de conflictos:** la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
- **Creación de lazos:** la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

43

La creencia generalizada de que las personas más exitosas son aquellas que tienen un alto coeficiente intelectual va cayendo en desuso a medida que la Inteligencia emocional permite apreciar la importancia de las emociones, ya que estas influyen de manera determinante en nuestro día a día, e influyen gran parte de nuestros procesos de toma de decisión. Así mismo, ser capaz de este tipo de procesos introspectivos le permite a los empleados escuchar, analizar, interpretar y comunicarse de forma eficiente, reconocer sus necesidades y las de los equipos, y facilitan las relaciones interpersonales, entre otros.

La inteligencia emocional en la empresa debe pasar por la propia persona, por el propio desarrollo personal en que se intenta conocer a uno mismo y buscar una mejora continua. De esta manera, la mejora empezará desde uno mismo para ir de cara a los demás y a la empresa. Pero además de esto, se debe definir anteriormente cuáles son los objetivos que se pretende, contar con expertos profesionales en el campo de la inteligencia emocional y se debe favorecer un buen clima que facilite los mejores resultados.

No hay ninguna duda de que las emociones juegan un rol significativo en nuestras vidas, pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar objetivos que nos proponemos; pero, también pueden generar frustraciones profundas que inhiban nuestros

⁴³ Clásicos HBR “Lo que hacen los grandes líderes” Serie Liderazgo. Pág 28

pensamientos y acciones. En nuestras relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudarnos a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de nuestros proyectos; pero, también pueden generar conflictos y rechazos, si no sabemos controlarlas y manejarlas de manera adecuada, es decir, “en forma inteligente”.

La Inteligencia emocional vs el Coeficiente Intelectual.

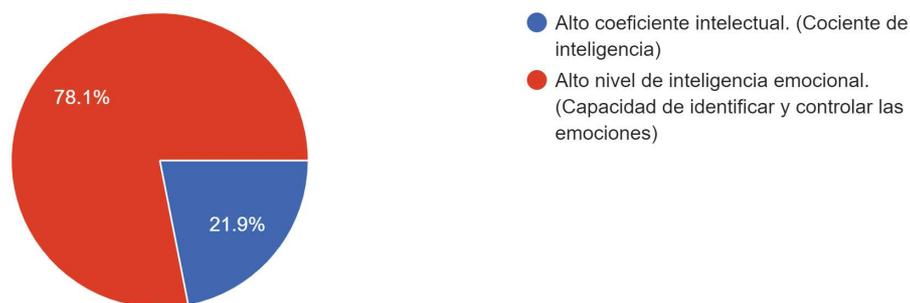
Las investigaciones realizadas por Goleman y otros autores, para la formulación de la teoría sobre la Inteligencia Emocional plantean que, el Cociente de Inteligencia (CI), que durante décadas se ha utilizado en los procesos de reclutamiento y selección de profesionales y directivos, no es buen referente de éxito laboral y profesional.

Lo que demandan los empresarios de sus nuevos trabajadores, más que sus aptitudes técnico-profesionales, son las siguientes cualidades:

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos. (Iniciativa)
- Capacidad de controlarse a sí mismos, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar disputas. (Habilidades interpersonales)
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

¿Si tuvieras que contratar a alguien nuevo en tu trabajo, de las siguientes opciones, que valorarías más que tenga la persona?

73 respuestas



44

De acuerdo al gráfico anterior, la mayoría de los trabajadores valora el grado de inteligencia emocional que tiene una persona para ser tenida en cuenta en un puesto de trabajo.

⁴⁴ Fuente: Elaboración propia. Resultados de una encuesta con una muestra de 73 trabajadores.

Ser consciente de los sentimientos propios, aceptarlos y utilizar la información que ofrecen para beneficio de uno y de los demás es algo que se puede aprender, en cambio el Coeficiente Intelectual es algo muy diferente. Uno nace con, o sin, la capacidad de desarrollar habilidades matemáticas, lingüísticas o de otras clases, dándole mayores limitaciones a la gente.

Michael Young, sociólogo inglés, fue autor del término meritocracia, concepto que incluye la idea de descartar los criterios de edad y del nacimiento como fuentes de mérito para la toma de un empleado y elevar a la educación como la verdadera causa de ella. La fórmula era Coeficiente Intelectual + Esfuerzo = Mérito. Sin embargo, muchos otros autores mencionan justamente la lucha y las limitaciones que tiene la gente para acceder a la educación, lo cual pone en manifiesto que no necesariamente es el coeficiente intelectual la única razón para evaluar a una persona y etiquetarla de talentosa.

Según investigaciones resumidas por Goleman, el sentimiento es anterior al pensamiento. Una señal llega más rápido a la parte del cerebro que genera una emoción que a la parte que razona el carácter de la señal recibida y cuál debe ser la respuesta correcta. Esto es lo que le concede el poder que tienen las emociones de alterar el pensamiento. La perturbación emocional nos genera carencias en las capacidades intelectuales.

Modelo de aprendizaje de las competencias de la IE:

Diseñado por Goleman, este modelo autodirigido está constituido por cinco pasos, donde cada uno constituye una herramienta para realizar los cambios necesarios en las competencias y llegar a ser un líder emocionalmente inteligente.

- ❖ *Descubrir la visión futura de uno mismo* y conectarse con las aspiraciones genera pasión, energía y entusiasmo. Cuando uno cobra conciencia de la visión ideal de sí mismo se siente naturalmente motivado para desarrollar sus capacidades de Liderazgo y comprende que quiere ser, cuáles son los valores y compromisos que dirigen su vida.
- ❖ *Detectar cómo es uno en realidad* y hacer un inventario de los talentos y pasiones personales. La toma de conciencia de las fortalezas y debilidades abre el camino para modificar el estilo de liderazgo. La manera de corregir distorsiones es desarrollando la autopercepción, solicitando feedback a la gente con quién se trabaja, desarrollando la capacidad de autoconciencia y empatía, observando sus propias acciones y la manera en que los demás reaccionan a ellas.
- ❖ *Delinear un plan de aprendizaje* que debe ajustarse tanto a las habilidades que haya decidido desarrollar como a las realidades de su ámbito laboral y personal. Concentrarse en aquello que la persona quiere ser. Los deseos y objetivos deben guardar relación con las fortalezas y los ideales de la persona. Considerar que el plan debe ser flexible y factible y ajustarse al estilo de vida y al ritmo de la persona. También es importante reconocer cuál es el estilo de aprendizaje que más se adapta a cada uno.

- ❖ *Experimentar con nuevos comportamientos, pensamientos y sentimientos.* Cada vez que una persona lidera un equipo repetirá lo que vivió, lo que sabe o lo que hizo en una situación anterior y de esa forma refuerza su hábito. Esto es un aprendizaje implícito y es la manera en que se adquieren las capacidades de liderazgo. La clave para incorporar una nueva capacidad emocional es practicar el nuevo comportamiento hasta que se convierta en una acción automática.
- ❖ *Desarrollar relaciones de confianza que ayuden a cambiar.* Necesitamos a los demás para identificarnos con claridad, descubrimos, reconocer nuestras fortalezas y debilidades y desarrollar un plan para el ejercicio de las nuevas habilidades a desarrollar. Los demás nos ayudan a ver las cosas que inadvertidamente dejamos de lado. Hay que confirmar el progreso que vamos realizando y corroborar nuestro modo de ver las cosas y permitimos así cobrar conciencia de nuestro funcionamiento.

3.4. Inteligencia Social:

Es la capacidad humana para relacionarse y comprometerse y conseguir que cooperen con nosotros. Es importante lo que percibimos sobre los otros y lo que hacemos en consecuencia con esa consciencia del otro.

Goleman menciona también la “**conciencia social**”, que va desde percibir de manera instantánea el estado interior de otra persona, a comprender sus sentimientos y pensamientos y la “**facilidad social**”, que es la toma de conciencia social para permitir interacciones fluidas y eficaces.

La Inteligencia Social es el conjunto de capacidades, habilidades y competencias para visualizar correctamente el contexto, las situaciones y la gente y posicionarse de la manera apropiada con honestidad e integridad. Es la facultad para conectarse con las personas obteniendo resultados significativos y hacer que cada interacción sea integralmente valiosa.

La Inteligencia social puede ser especialmente importante en situaciones de crisis cuando las exigencias de un líder son demasiado grandes para que un subordinado las pueda manejar ya que puede paralizar las capacidades críticas de la mente.

La atención se fija en la amenaza por parte del jefe en lugar de en la tarea a realizar. La memoria, la planificación y la creatividad escapan por la ventana, la gente recae en viejos hábitos sin importar lo poco adecuados que sean para hacer frente a nuevos desafíos.

Las emociones destructivas terminan infectando al grupo entero y anulando su rendimiento. Pero los propios líderes no son inmunes al contagio del estrés lo que es una razón más por la que deberían tomarse el tiempo de comprender la biología de sus emociones.

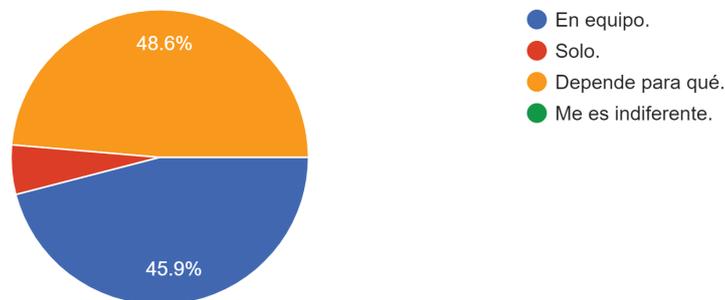
El autor, considera además que la inteligencia social como la emocional es otro de los elementos esenciales en el desarrollo de las personas y de las organizaciones, porque nada se logra por cuenta propia sino a través de la labor colaborativa y mancomunada de los miembros de los equipos.

“Cuando hay entusiasmo, convicción, orden, organización, recursos, compromiso de los soldados, tienes la fuerza del ímpetu, y el tímido es valeroso. Así es posible asignar a los soldados por sus capacidades, habilidades y encomendarles deberes y responsabilidades adecuadas. El valiente puede luchar, el cuidadoso puede hacer de centinela, y el inteligente puede estudiar, analizar y comunicar. Cada cual es útil.”⁴⁵

Según el gráfico siguiente, obtenido de la encuesta a trabajadores, el 45,9% prefiere decididamente trabajar en equipo, mientras que el 48,6% lo decide según la situación o tarea a realizar.

¿Preferís trabajar en equipo o solo?

74 respuestas



46

En el trabajo, ¿Qué significa ser un "buen líder" para vos?

70 respuestas

Un buen líder es el que rompe el status quo, y alimenta corazones.
Persona q sepa llevar adelante el trabajo
Un buen líder guía ,acompaña ,escucha y te respeta
Guiar a otros , buscar consensos, trabajar en equipo
Un buen líder es responsable, honesto y empático y promueve el trabajo en equipo.
Una persona que guie y ayude al grupo
Poder separar las tareas de un equipo del otro. En mi trabajo me toca hacer cosas de otros equipos y no me corresponden pero tampoco pueden "retar" a todos los sectores todo el tiempo, a veces les dicen y a veces no. Poder cuidar las tareas de un equipo me parece clave para hacerlo funcionar eficientemente. Mis tareas están delimitadas pero a veces me piden cosas de otros lados.

⁴⁵ Tzu, S., "El arte de la guerra" Posadas. 2ªed. Editorial Beeme. 2008. Pág 29

⁴⁶ Fuente: Elaboración propia. Resultados de una encuesta con una muestra de 73 trabajadores.

Un equipo de trabajo es en definitiva un conjunto de personas que trabajan juntas con una meta en común, sus habilidades se complementan, se responsabilizan por el desempeño del grupo, son una unidad. Hay sinergia cuando ese trabajo en conjunto da un mayor resultado que si se suman los esfuerzos individuales de cada uno. Trabajar en equipo refuerza el compromiso de los empleados y fomenta la cooperación y un buen líder es quien puede guiar a esas personas al éxito.

CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo he pretendido descubrir los conceptos que apoyan la idea de que el factor humano es el eje central de una organización. Considero que no solo encontré autores que han escrito sobre el tema sino también que son las mismas personas las que pueden demostrarlo.

Cuando se le preguntó a varios empleados si estaban satisfechos con sus puestos de trabajo, la mayoría indicó que sí o que al menos hacían sus tareas a gusto aún si no fuera algo fascinante. Sin embargo, viven en estrés. Un estrés que puede ser generado por varios factores y que afecta a cada individuo de manera diferente.

Si los trabajadores se rodean de una cultura saludable, de líderes que crean líderes, y de emociones positivas pueden lograr ganar una ventaja competitiva en el negocio. Es fundamental que las empresas logren retener a su talento y evitar que aumenten los ausentismos o disminuya la producción por causas de salud o desmotivación y un empleado contento sería menos propenso a caer en alguna de esas situaciones.

Como consecuencia de esta investigación fue más fácil identificar las razones por las que un trabajador valora su trabajo e incluso las cosas que lo obligan a replantear su posición en una empresa. Así es como el sueldo y los beneficios se convierten en necesidades básicas, y las empresas agregan valor construyendo un clima laboral ameno y apasionante. En cuanto los trabajadores se sienten contenidos y escuchados pasan a estar cómodos, si están más motivados, pueden volverse más creativos e innovadores, si hay respeto y colaboración se puede trabajar mejor en equipo y alcanzar mayores resultados.

Los conceptos analizados como el liderazgo, la inteligencia emocional, la cultura organizacional, el capital psicológico, entre otros, no son solamente conceptos para estudiar. Creo que es importante que las empresas entiendan que pueden proporcionar un marco de referencia útil para crear iniciativas nuevas, y que si las ponen en práctica, con el ejercicio cotidiano y la permanente inclusión lograrían que las personas se sientan más valoradas. Las organizaciones pueden animar a los empleados a ser auténticos, a ser proactivos, también pueden intentar encontrar formas de crear estrategias de bienestar, ofrecer propuestas más atractivas para el empleado y así incrementar la innovación y motivación para alcanzar el éxito.

Es una realidad que en cada empresa, no importa la envergadura que tenga, hay personas que estarán afectadas por el estrés, por un jefe con el que no se llevan bien, por tener que hacer tareas que le disgustan, por sentir mucha presión, por tener falta de tiempo y por el cansancio, es por eso que creo es importante que dentro de esta realidad exista por un lado un balance entre la vida privada y la laboral y al mismo tiempo que se sienta que existe un genuino interés de las empresas en cambiar estos paradigmas tan comunes y que parecen ser inevitables para todos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Chiavenato, I. “*Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*”. 9°ed. México: Editorial McGrawHill. 2011.
- Chiavenato, I. “*Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*”. 2°ed. México. Editorial McGraw Hill. 2009
- Chiavenato, I. “*La gestión del talento humano*”. 3° ed. México: Editorial McGrawHill. 2009.
- Deal, T., & Kennedy, A., “*Las empresas como sistemas culturales*”, Argentina. Editorial Sudamericana. 1985.
- Dessler, G., Varela, R. “*Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*”. Quinta Edición. México: Editorial. Pearson. 2011.
- Dr. Cruz, C., “*La Vaca*”. Argentina. Editorial Taller del éxito. 2011.
- Drucker, P., “*Las nuevas realidades*”, España. Editorial Sudamericana. 1999.
- Goleman, D., “*Cómo ser un líder*”, 1°ed. Argentina. Ediciones B. 2018.
- Goleman, D., “*Inteligencia emocional en la empresa*”. Argentina. Editorial Vergara. 1999.
- Maxwell, J. C., “*El Manual del Liderazgo*”, EEUU. Editorial Grupo Nelson. 2007.
- Maxwell, J. C., “*Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*”, EEUU. Editorial Grupo Nelson. 2007.
- Maxwell, J. C., “*El ABC del Liderazgo*”. 3°ed. Argentina. Editorial V&R. 2018.
- Melamed, A., “*Empresas (+) Humanas*”. 1°ed. Argentina. Editorial Planeta. 2010.
- Moyano, G. & Rodriguez V. "La Importancia de una buena motivación laboral" Tutor: Matias Lopez. TFPP UNSAM. 2019.
- Robbins, S. & Judge, T., “*Comportamiento organizacional*”. 13°ed. México. Editorial Pearson. 2009.
- Sinay, S., “*El apagón moral*”, 1°ed. Argentina. Editorial Paidós. 2013.
- Snell, S. & Bohlander, G. “*Administración de Recursos Humanos*”. 14°ed. México: Editorial Cengage Learning. 2008.

- Thomson, K, & Rodriguez T., A., “El capital emocional”. Madrid. Editorial ESIC. 2000.
- Tzu, S., “*El arte de la guerra*” Posadas. 2ºed. Editorial Beeme. 2008.
- Werther, W, Davis, “*Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Empresas*”. 6ºed. Editorial McGraw Hill. 2008.
- Young, M., “El triunfo de la meritocracia 1870-2033”. Madrid. Editorial Tecnos. 1964.

Artículos:

- <https://acciopreventiva.com/empresa-saludable/>
- <https://www.apd.es/liderazgo-positivo-utilizarlo-exito/>
- <https://www.apd.es/del-salario-emocional-a-la-reduccion-del-absentismo-motivos-por-los-que-tu-empresa-deberia-convertirse-en-saludable/>
- <https://aprendiendocalidadyadr.com/liderazgo-positivo/>
- https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estres_y_depresion_en_la_vida_laboral_0.pdf
- <https://www.argentina.gob.ar/srt/observatorio-srt/encuestas-salud-trabajo/ECETSS-2018>
- <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-37391172>
- <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-47713840>
- Blanchard, K. “Liderazgo” <https://www.youtube.com/watch?v=Dbagz5XK64s>
- <https://www.cronista.com/columnistas/Capital-psicologico-y-teletrabajo-20200722-0038.html>
- https://degerencia.com/articulo/inteligencia_emocional_para_el_trabajo_gerencia/
- <https://desmanagement.wordpress.com/2013/06/18/>
- <https://www.endalia.com/news/2017/07/estilos-liderazgo-goleman/>
- <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/economia-retos/2-el-capital-psicologico-en-la-empresa.pdf>
- <https://factorhcreativo.com.ar/certificacionwork-life-balance/>
- <https://www.gallup.com/workplace/317348/business-suffers-employees.aspx>
- <https://www.gestion.org/recopilacion-de-frases-celebres-sobre-el-liderazgo/>
- <https://www.gestion.org/como-ser-un-buen-lider/>

- <https://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-argentina/2021>
- <https://hbr.org/1996/07/when-executives-burn-out>.
- <https://www.iluli.eu/blogs/burnout%3A-an-occupational-hazard>
- <https://www.iprofesional.com/management/251160-confirmado-empleados-que-se-divierten-rienden-mas>
- <https://www.jnjarg.com/johnson-johnson/johnson-johnson-de-argentina>
- <https://johnmaxwellleadershippodcast.com/episodes/john-maxwell-your-influence-inventory>
- <https://www.linkedin.com/pulse/ibm-de-haber-tocado-fondo-en-los-90s-su-exitoso-qué-sucede-urrutia/>
- <https://www.marianocabrera.com/como-ser-un-buen-lider/>
- <https://www.marketingyestrategia.com/ping-pong-en-las-empresas-y-la-busqueda-de-la-felicidad-corporativa/>
- <https://www.mashumano.org/blog-empresa-mashumano/826-la-inteligencia-emocional>
- http://www.nuecesyneuronas.com/secuestro_amigdala/
- <https://positivepsychology.com/happiness-at-work/>
- <https://www.westfieldhealth.com/blog/the-growing-importance-of-health-and-wellbeing-at-work>
- http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html.
- <http://workandlifebalance.eu/>