

ADMINISTRACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS – LA IMPORTANCIA DE CUIDAR AL PERSONAL QUE VALE

ÁREA V: ADMINISTRACIÓN

TEMA 3 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE
TALENTOS: UN DESAFÍO PARA LAS
ORGANIZACIONES Y SUS LÍDERES. GESTIÓN
DEL TALENTO. LA INNOVACIÓN COMO
ELEMENTO CLAVE QUE EXPLICA LA
COMPETITIVIDAD.

Autor:

Ricardo Andrés Yagüe

Ricardoyague06@gmail.com

0260 - 4423758

19° CONGRESO NACIONAL DE CIENCIAS
ECONÓMICAS. MENDOZA. 17, 18 Y 19 DE
OCTUBRE DE 2012.

ADMINISTRACIÓN Y RETENCIÓN DE

TALENTOS

LA IMPORTANCIA DE CUIDAR AL

PERSONAL QUE VALE

INDICE:

TÍTULO	PÁGINA
1. INTRODUCCIÓN	3
2. EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	4
3. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION	7
4. LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS	8
5. LA MIGRACION DEL TALENTO – POR QUE RETENER AL PERSONAL	9
6. EL LIDERAZGO DE LOS TALENTOS	10
7. RESUMEN	14
8. CONCLUSIONES	16
NOTAS BIBLIOGRÁFICAS	16

ADMINISTRACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

LA IMPORTANCIA DE CUIDAR AL PERSONAL QUE VALE

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, tal y como lo dice la palabra, son un todo orgánico y estructurado de materiales, elementos, espacio físico y personas, destinadas al cumplimiento de fines determinados, tanto de lucro como sin fines de lucro. Decimos todo orgánico porque entendemos a las mismas como entes dinámicos, con un movimiento y una vitalidad propia que viene dada por dos factores considerados fundamentales: “la estructura” y “las personas”.

La “estructura”, es lo que le da la forma a cualquier organización, es la parte más estática de la misma aunque pueda adaptarse a los cambios que se producen y ajustarse a las necesidades de los tiempos, es la columna vertebral de la misma, y le da el tamaño y/o la mayor o menor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

A su vez, las personas, como seres dominantes de los factores de capital y la tecnología, son las que le dan el dinamismo necesario a la organización para ajustarse a las necesidades del medio. Por tal motivo, los recursos humanos, son la herramienta fundamental en toda organización, y mientras más preparados y capacitados estén, mientras más cohesión exista entre el plantel, mientras más claros estén la visión, misión y objetivos de la empresa, más valiosos son como recurso.

El empleado así preparado se convierte en un valor para la empresa, capaz de generar soluciones donde hay problemas, encontrar oportunidades en los cambios y disidencias, y participar con la organización en el logro de sus objetivos.

Por ello, en las empresas más organizadas, existe un Área específica de Recursos Humanos que se encarga desde el reclutamiento, la selección, la inducción del personal selecto, la capacitación constante (hasta la formulación de un plan de carrera), la administración de ese recurso humano (que normalmente es lo que erróneamente se entiende que hace el Área de Recursos Humanos) hasta el diseño de actividades tendientes a mantener a ese personal reclutado, selecto, inducido y

capacitado con un costo muy importante para la empresa, y por tanto, de gran valor intrínseco al punto de ser vital para la empresa, inserto en la organización.

Pero así como es fundamental para la organización el reclutamiento y selección de personal competente, lo es también y quizá más, fidelizarlo y mantenerlo en la misma.

Así, la retención del personal que vale, se torna fundamental para el eficiente manejo de cualquier institución. No se trata ya de tener las mejores máquinas, herramientas y tecnología, sino de tener la gente más preparada para operarla. Eso es lo que debemos cuidar, en eso debemos enfocar nuestra energía, esa será nuestra preocupación, CUIDAR LOS TALENTOS, CUIDAR AL PERSONAL QUE VALE.

Para ello nos enfocaremos en ejes que consideramos importantes para analizar, y ellos son:

Apartado 2. EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

Apartado 3. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Apartado 4. LOS INCENTIVOS ECONOMICOS

Apartado 5. LA MIGRACIÓN DEL TALENTO – POR QUE RETENER AL PERSONAL

Apartado 6. EL LIDERAZGO DE LOS TALENTOS

2. EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

Retos

De nuestro tiempo de vida, pasamos gran parte de nuestros días en los lugares donde trabajamos. Cuando el trabajo se desenvuelve en empresas típicas de nuestro medio, podemos pasar ocho o más horas por día compartiendo con las mismas personas, nuestros compañeros de trabajo, con quienes estrechamos lazos que pueden quizá llegar a ser tan fuertes como los lazos que se estrechan con muchos de nuestros amigos. Es entonces un desafío para la empresa, lograr la contención y que el espíritu de la misma sea cálido, acogedor y que permita generar vínculos sólidos y nobles entre quienes la integran, puesto que de esta manera se sentirán parte de una organización en la que se sienten cómodos para trabajar y para vivir. No es sano trabajar en un lugar donde uno se siente ahogado por las relaciones con los compañeros, debemos entonces buscar contar con un *clima laboral estimulante*.

Clima laboral estimulante

El clima laboral es el ambiente emocional que nos rodea. Nadie puede trabajar cómodamente cuando se siente agobiado, presionado o siente continuamente el apremio por parte de sus compañeros para terminar su trabajo porque se vive de urgencia. Por más que existan las urgencias, cuando las personas se sienten cómodas, sienten que lo que hacen es importante, ven el proceso de cómo sus tareas

se concretan en actividades efectivas que redundan en un beneficio de la empresa o institución, entonces se ven motivadas a dar lo mejor de sí.

Para ello tiene que existir una buena conducción, alguien que piense que quiere de cada una de las personas que integran la organización. No se trata solo de contratar, sino de contratar para asignar roles específicos. Así las cosas y definidos de esta manera podemos dar a cada uno de nuestros colaboradores internos eso que vamos a necesitar para retenerlo en nuestra organización y que es darle una posibilidad de tener *Oportunidades de Crecimiento*.

Oportunidades de crecimiento

Supongamos que una persona entra a trabajar a una empresa. Es un profesional que ha invertido mucho tiempo en su capacitación y desarrollo. Ha estudiado muchas horas de su vida y sigue actualizándose y preparándose, no solo en temas propios de su profesión, sino también en otras competencias que le permiten ampliar su capacidad laborativa. Pero luego, en la organización donde trabaja, cuando trata de aplicar sus conocimientos encuentra una barrera infranqueable porque quienes dirigen la misma son reticentes a cualquier tipo de cambio.

Además de esto, supongamos que esa persona nota que por más que demuestre su capacidad siempre estará estancada y nunca avanzará ni logrará otro espacio, crecer y ascender en el organigrama de la firma. ¿Que puede sentir esa persona?, ¿que fidelidad guardará con la empresa?, ¿Qué la motivará a quedarse? Simplemente nada. Esa persona no perderá oportunidad para ir a otra organización donde le propongan un buen plan de carrera, oportunidades de crecimiento, y no solo económicas, sino decisionales, o quizá, aunque no le ofrezcan un plan de carrera, le ofrezcan mejores condiciones laborales, económicas y sociales.

Las personas necesitan sentirse importantes en lo que hacen, que lo que hacen es bueno, y además sentir que se las reconoce por los logros. Las oportunidades de crecimiento avanzan en varios flancos entonces, no solo en las posibilidades de ascensos (que es quizá la más importante), sino también toma vital importancia el crecimiento personal, profesional y espiritual.

Llegados a este punto me parece oportuno citar al Dr. Lair Ribeiro, quien hablando sobre motivación y citando a su vez a Frederick Herzberg decía:

“Según Herzberg existen dos tipos de factores que influyen en la motivación y productividad de los empleados: factores económicos y ambientales y factores motivacionales propiamente dichos.

Los principales factores económicos y ambientales son:

- ♦ *Política empresarial*
- ♦ *Condiciones de trabajo*

- ♦ Salario
- ♦ Seguros
- ♦ Prestigio

Los factores motivacionales son principalmente:

- ♦ Oportunidades de crecimiento personal
- ♦ Progreso profesional
- ♦ Aumento de las responsabilidades
- ♦ Reconocimiento del trabajo bien hecho
- ♦ Satisfacción

La investigación de Herzberg demostró que cualquier deficiencia en los factores ambientales y económicos genera insatisfacción en los empleados. Si mejoran estos factores aumenta la motivación, pero solo durante cierto tiempo. Es como el efecto de un analgésico, que alivia temporalmente el dolor sin atacar sus causas; al cabo de algún tiempo el dolor vuelve, tan fuerte como antes o incluso más.

Esto no ocurre, tal como demostró Herzberg, cuando existe un aumento de los factores motivacionales propiamente dichos. El refuerzo de estos factores va acompañado de un aumento duradero de la motivación de los empleados.

El ser humano tiene dos tipos básicos de necesidades:

Evitar el sufrimiento: Se trata de una necesidad animal satisfecha por los factores ambientales y económicos.

Creer psicológicamente: Es la necesidad en su dimensión humana, que satisfacen los factores motivacionales propiamente dichos.⁽¹⁾

Crecimiento personal y familiar

El crecimiento en el trabajo es insostenible cuando la persona no tiene una vida privada estable. Una persona que tiene una vida familiar y afectiva estable, tenderá a sentirse contenido espiritualmente. De nada sirve que intentemos capacitar al personal, trabajar en que se sienta cómodo en la empresa, que contemos con los mejores profesionales si le fijamos dentro de la empresa objetivos tan inalcanzables que lo hacemos estar constantemente *enchufado* en las necesidades de la organización a tal punto que no tiene tiempo libre para su esparcimiento, descanso y vida familiar.

El crecimiento personal y familiar es fundamental para la estabilidad espiritual de la persona y considero este aspecto como algo central para el trabajo, porque la

⁽¹⁾ Ribeiro, L. "El éxito empresarial". Urano Ediciones S.A., España. 1995. p 57 y 58.

persona que se encuentra estable espiritualmente puede de ese modo lograr hacer comulgar sus objetivos personales con los objetivos de crecimiento de la empresa.

Adecuada distribución del tiempo entre trabajo y familia

Por lo antes mencionado, la necesidad de equilibrar los tiempos entre trabajo y familia no es de menor importancia. Todos necesitamos un tiempo para nuestro descanso y para recuperar energías para continuar con nuestro trabajo. Quien no tiene su tiempo de esparcimiento, no rinde luego en su lugar de trabajo.

Crecimiento profesional

El crecimiento profesional es la posibilidad que le da la firma al empleado para continuar con su capacitación. Pero no solo para seguir aprendiendo cosas nuevas, sino también para poder aplicar sus conocimientos al lugar de trabajo.

Las personas necesitan ver como se aplica aquello para lo que se han preparado a los espacios en los que participan. Es frustrante saber que después de todo lo aprendido, nada es aprovechable en el trabajo.

No conozco a nadie que sea tan egoísta de negar sus conocimientos, aquello que puede hacer que su trabajo se haga mejor cuando se le da el espacio para hacerlo. Gustosamente las personas colaboran, porque no se trata solo de trabajo, se trata de comodidad, de eficiencia y de estar todos los días un poco mejor.

3. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Desde lo técnico

La capacitación es la herramienta básica para el desarrollo de los recursos humanos. Mediante la misma se permite orientar al personal a la resolución de conflictos previamente tipificados que se presentan a diario, permitiendo una solución adaptada a cada uno de esos problemas en busca de la eficiencia en la resolución de los mismos. Igualmente y cuando hablamos de conflictos no tipificados, la capacitación permite tomar medidas de acción, generar espacios o buscar el modo de estudio del problema en cuestión para poder solucionarlo ya sea grupal o individualmente.

Independientemente de las dinámicas que se utilicen, y de los objetivos antes planteados, la capacitación nos permite buscar soluciones a problemas previamente planteados o que se puedan producir.

Desde lo humano

Cuando hablamos de lo humano de la capacitación nos referimos, enfocamos hacia la parte personal, el espíritu pretendido. La capacitación, así como es una herramienta para fortalecer las pericias técnicas, también genera un espacio para fortalecer lo humano, la parte espiritual del funcionamiento de la organización.

La capacitación permite la interrelación de quienes componen las distintas áreas de la empresa, así como también, si se involucra personas del entorno o la

capacitación se realiza fuera de la empresa, por ejemplo, con consultoras o instituciones intermedias, permite la relación con otras personas que permite aprovechar contactos que pueden ser muy útiles para la resolución de otros problemas.

Pero considero de gran importancia en cuanto a la retención de talentos la capacitación desde el enfoque de lo humano, y por ello le he dado ese título a este apartado, porque la capacitación es un combustible motivador de alto rendimiento y con buen octanaje. El empleado se despeja, conoce herramientas nuevas y además toma contacto con sus compañeros de trabajo o terceros a la empresa en un contexto favorable a la cohesión y que permite muchas veces el trabajo en grupo, permite el estudio de roles y ayuda a trasladar la cohesión “*aprendida*” durante la capacitación a su puesto de trabajo. Así vemos como todo lo bueno que se lleva la persona no es solo lo que aprende, sino lo que vivencia y que lo fortalece en su trabajo diario con sus compañeros.

La persona se siente importante y valorada, y ve como su crecimiento personal es importante para la empresa, porque invierte tiempo y recursos en ampliar sus horizontes de conocimiento.

La capacitación así entendida termina siendo beneficiosa desde dos sentidos. Uno es el de incrementar las pericias técnicas del personal, pero por otro lado, y a mi criterio mucho más importante quizá, es porque fortalece la relación empresa empleado, alimentando el espíritu del trabajador y haciéndolo sentir parte importante de la empresa o institución.

4. LOS INCENTIVOS ECONOMICOS

Si bien soy más devoto a otro tipo de factores motivacionales, no puedo dejar de hablar de los incentivos económicos para la retención de talentos.

Creo que los incentivos económicos toman un rol secundario en la motivación de las personas cuando los salarios y beneficios que se dan en la empresa son similares a los del mercado. Esto es, ante la posibilidad de un empleado de emigrar hacia otra empresa donde el salario será el mismo, la decisión se verá más influida por cuestiones emocionales que económicas.

Muchas empresas, para motivar al personal hacia el logro de determinadas metas utilizan lo que ha dado en llamarse, Administración Por Objetivos (APO). Esto es, se busca que el personal llegue a determinadas metas para poder obtener un bono especial. Creo en este sentido que hay que ser muy cuidadoso. No siempre este tipo de métodos es sano para la persona. Las metas se fijan en función de parámetros anteriores que muchas veces se van superando a costa del desgaste del personal al solo efecto de ir cumpliendo metas cada vez más elevadas. Cuando todo el personal

tiene las mismas metas puede generar una alta competencia y a su vez una escasa colaboración entre compañeros de trabajo. Además, este tipo de técnicas pueden llevar a los empleados a ser inescrupulosos al momento de intentar cumplirlas, pensemos en el último oficial de cuentas que nos ofreció un seguro o una tarjeta que no necesitamos, en los empleados de call center que nos vuelven locos en los horarios más incómodos para ofrecernos grandes promociones que la mayor parte de las veces no nos interesan.

Las mismas compañías alientan al personal a estas conductas, que son nocivas para sus mismos empleados así como muy molestas para los consumidores.

Entonces y respecto de los motivadores económicos, soy más creyente en el poder de otros factores motivacionales, como los vistos en el Título 2 sobre el desarrollo profesional y personal y en el Título 3 sobre la Capacitación.

Los incentivos económicos así pensados debieran estar enfocados más que nada hacia la estructura de la empresa, percibiendo los empleados igual remuneración por igual trabajo, y dando posibilidades de crecimiento a los empleados que muestren mejor desempeño y habilidades, fortaleciendo su posición con un buen plan de carrera que permita su crecimiento profesional y personal (además de económico).

Igualmente, considero que los Beneficios sociales como incentivos económicos tienen un poder mucho más fuerte que el dinero. Genera cierto apego hacia la institución. El hecho de contar por ejemplo con guarderías o jardines para que los niños de los empleados puedan estar seguros mientras el empleado realiza sus labores. Beneficios como una buena obra social, también son muy valorados por los empleados. Muchas empresas ofrecen como método para atraer personal obras sociales prepagas altamente reconocidas y con excelentes prestaciones médicas. También un gimnasio, un camping, una pileta, ya sea propios o con convenios, son excelentes ideas para fidelizar al personal. No son incentivos económicos directos, sino indirectos, el empleado no recibe dinero, recibe una prestación que considera de valor, y así, siente que su empresa se preocupa por él y por las personas a las que más quiere.

5. LA MIGRACIÓN DEL TALENTO – POR QUE RETENER AL PERSONAL

Cuidado del Know How

El Know How o Saber Hacer, es la habilidad que adquieren los empleados por el solo hecho de trabajar en la empresa o institución.

Desde que una persona ingresa a trabajar, toma contacto con la realidad de una organización, aprende de ella, se adapta y muchas veces también hasta la transforma. El trabajo humano tiene la habilidad como cualquier alfarero de darle forma a todo aquello que no la tiene. Contar con personal preparado, con habilidades

concretas y con el conocimiento del estilo de trabajo de una empresa no es cosa fácil de conseguir, sobre todo cuando para preparar a un empleado se requiere mucho tiempo y paciencia. No se trata solo de que el empleado conozca las tareas a desarrollar y que las desarrolle bien, sino también que comprenda la idiosincrasia de la organización y del clima laboral.

Además, cada vez que una persona se va de una organización, la mayoría de las veces emigra hacia una organización de similar objeto, esto es, hacia una competidora, y con el se va todo el conocimiento acumulado que pasa a enriquecer justamente a un competidor.

Cuidar entonces a las personas no es un detalle menor. Cada persona acumula una gran cantidad de información sobre el puesto en que se desenvuelve así como de los procedimientos técnicos y administrativos que pueden demorar años en desarrollarse y simplemente por no sentirse cómoda en la organización o por considerar que se comete una injusticia con ella, se lleva todos esos conocimientos hacia otra organización.

Conocimiento de la Estrategia Empresarial

No solo del Know How viven las empresas, sino también de la faz estratégica. El diseño de actividades o mercados hacia los que se va a enfocar una empresa, o los objetivos de cualquier organización son parte fundamental del secreto empresario.

Si el empleado que se va ahora no es solo un empleado que tiene conocimiento sobre aspectos técnicos y administrativos, sino que además ha sido artífice de la formulación del planeamiento estratégico de la organización, ahora la partida es más sensible que antes. Estamos hablando de la partida de alguien que ha formado parte de los cambios más innovadores que se dieron en la organización, conoce el por qué, los objetivos pretendidos, el resultado de los cambios.

Pasa a ser entonces tan importante mantener al personal en la organización que a veces en la vorágine de todos los días no nos damos cuenta de todo lo que se pierde cuando una persona se va.

¿Como podemos entonces mantener en la organización a las personas? ¿Cómo logramos que mantengan toda su experiencia e inteligencia con nosotros? Y sobre todo, en caso de irse, ¿Cómo logramos que todo lo que saben o conocen no se lo lleven a la competencia?

Creo que la respuesta está en el manejo de un adecuado *Liderazgo de los Talentos*.

6. EL LIDERAZGO DE LOS TALENTOS

Como retener a las personas que valen. El liderazgo.

Alguna vez escuché que las personas no renuncian a las empresas sino a sus líderes. Creo que no hay momento más oportuno que este para citar esa frase. La gente busca sentirse perteneciente a una Institución, pero no es la institución la que la deja afuera, sino sus líderes sea por acción o por omisión. Por acción me refiero a cuando es el mismo líder quien ejerce presión en el empleado. Por omisión, cuando el líder permite que su equipo cree un clima laboral inestable para uno o varios de los trabajadores.

EN este sentido es el líder quien debe buscar generar los espacios de contención para el personal y todos aquellos quienes están a su cargo, su esfuerzo no va a ser menor, porque muchas veces tiene que luchar contra egoísmos personales y pujas internas. Siguiendo a Max Weber *“Es una verdad probada por la experiencia histórica que en este mundo solo se consigue lo posible si una y otra vez se lucha por lo imposible. Pero para esto el hombre debe ser tanto un dirigente como un héroe.”*⁽²⁾. Es entonces un héroe a decir de Weber, el líder capaz de conducir a su personal y a su vez mantener un clima laboral apto para el desarrollo humano de todos quienes están a su cargo.

El líder, antes que líder podemos decir que es un soñador. Tiene metas claras, sabe lo que busca y eso es lo que representa. Eso que busca se plasma en objetivos que en primera instancia pueden pensarse como personales, pero al plasmarse en lo colectivo se vuelven objetivos comunes. Pero por supuesto, así como no existen representantes sin representados tampoco existe líder sin seguidores. El líder es quien abre el camino y tiene la osadía de intentar una y otra vez lo imposible, por más que la adversidad intenta frenarlo, pero una y otra vez vuelve a intentarlo.

El liderazgo es un proceso mediante el cual, quien lo ejerce influye para que otras personas trabajen voluntaria y con firmeza para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Primero se definen los objetivos y luego se brinda apoyo y todo ello acompañado siempre del esfuerzo voluntario del equipo.

A modo de simplificación, podríamos decir que el líder puede tener distintos estilos de conducción, y mucho se ha hablado al respecto. Pero por supuesto, no se puede entender el estilo de liderazgo sin estudiar como contraparte al liderado, quien también tiene su estilo de trabajo. Entonces, el estilo de liderazgo se compatibiliza con el estilo de trabajo.

⁽²⁾ Weber, M. “La política como profesión”. Política y ciencia, La pléyade, Buenos Aires. 1976, 9.)

Se dice que el líder reviste uno u otro estilo. Creo que el líder puede revestir en mayor medida un estilo, pero adaptar su conducción también al factor humano. Es más fácil que el buen líder se adapte a su gente a que la gente se adapte a él.

El liderazgo no siempre se va a tener que cumplir con personas que voluntariamente participen de un ideal. También un líder puede encontrarse, por determinada circunstancia, en posiciones donde deba coordinar el trabajo de personas que *“no le son propias”* es decir, con gente que no comenzó a trabajar con él por su proyecto, sino que estaba de antes en la Institución. Por supuesto que el nuevo líder va a intentar incluir a su equipo de trabajo personas de su entera confianza y que estén trabajando con él en proyectos comunes, pero igualmente, la mayoría de las personas a las que deberá dirigir serán quienes desde hace tiempo trabajan en la institución.

La habilidad del líder vendrá dada por lograr el trabajo voluntario y armonioso del equipo, dando el apoyo necesario para el cumplimiento de los objetivos. A decir de un amigo: *“Al buen líder, hasta las piedras lo siguen. No conducimos lo que queremos, desgraciadamente conducimos lo que tenemos.”*

Tipos de liderazgo:

Keneth Blanchard decía que *“La clave está en la influencia, no en la autoridad.”*

Podemos describir, siguiendo a Weber, los distintos tipos de líderes quien en realidad habla de Dominación Legítima, sin embargo, a nuestro criterio es adaptable a la definición de liderazgo. Para él existen tres tipos de dominación legítima:

“Existen tres tipos puros de dominación legítima. El fundamento primario de su legitimidad puede ser:

- 1. De carácter racional: es la que descansa en la creencia de legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer autoridad (autoridad legal).*
- 2. De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde tiempos lejanos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).*
- 3. De carácter carismático: que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada) (autoridad carismática).”(3)*

(3) Ibídem 2 p. 95

Luego, el líder va a representar mayormente a quien ejerce la autoridad legal. Es quien por nombramiento ingresa a la función ejerciendo un poder Delegado, reconocido como tal por provenir de la ordenación de quien fuera elegido por la voluntad de quien lo contrata (o de quien lo nombra para el ejercicio de una Función Pública para estados en democracia).

Pero dentro de su grupo de referencia, es decir, esas personas a las cual el líder incluye en caso de resultarle posible en su gestión por el hecho de participar de objetivos comunes por un proyecto conjunto, el líder tendrá su cuota de liderazgo *carismático*, es decir, seguido por el ejemplo que brinda a quienes comparten los objetivos del equipo de trabajo.

Estilos de conducción:

De acuerdo con la teoría del liderazgo, y ya siguiendo estilos de conducción en lo que a espacios *liberados* para la participación del grupo se refiere, podemos definir al líder como:

1. **Directivo:** toma la decisión y da órdenes;
2. **Persuasivo:** convence a las personas de las decisiones tomadas, usa como herramienta al diálogo;
3. **Participativo:** presenta el problema y recibe sugerencias para la toma de decisiones;
4. **Delegativo:** establece límites y dentro de ellos permite que los empleados tomen decisiones.

Como vemos, desde el punto 1 al 4 pasamos de un estilo muy paternalista y autocrático ablandando el estilo hasta llegar a un estilo muy democrático y libre, donde solo se plantean líneas generales.

Estilos de los seguidores:

A su vez, cada seguidor tiene un estilo distinto de trabajo en función de cualidades personales que le son propias. Así tenemos personas que tienen una motivación mayor hacia el trabajo que otras, que trabajan con alto desempeño, se plantean sus propias metas y resultados esperados, colaboran con el equipo en la resolución de problemas y del otro lado está quien tiene malos resultados, no entiende las pautas de trabajo, no termina las tareas, presenta constantes quejas y trabaja incómodo en incomodando a los demás.

Entre medio hay personas que o bien conocen el trabajo que deben realizar pero están desmotivados o lo contrario, están altamente motivados pero desconocen el trabajo a realizar.

Podemos establecer una función de habilidades de los empleados basados en un cuadro de doble entrada:

Aptitudinal / Actitudinal	Habilidoso	Poco habilidoso
Proactivo	Para este tipo de persona es muy útil utilizar un estilo de <i>liderazgo Delegativo</i> , puesto que la persona es apta para el trabajo y su proactividad hace que no necesite demasiados impulsos externos para trabajar	A este tipo de personas hay que orientarlas en su trabajo diario, darle las pautas necesarias para que se desenvuelva y luego controlarlo. No hace falta perseguirlo para que trabaje, puesto que está motivado. Aquí el liderazgo será más <i>“persuasivo”</i> .
Poco predispuesto	Este tipo de personas necesita que el líder esté constantemente encima de él presionando y traccionando para que trabaje, pero sin necesidad de darle demasiadas explicaciones ya que está preparado para desempeñar las tareas que se le encomiendan. Aquí el líder puede intentar motivar <i>Participando</i> al personal de las decisiones. <i>“Líder participativo”</i> .	Este es el tipo de persona más difícil de manejar, ya que no sabe lo que tiene que hacer y no tiene ganas ni de saberlo ni de hacerlo. En el caso de instituciones públicas, no podrá prescindirse de este tipo de empleados, por lo cual debe emplearse algún tipo de liderazgo efectivo. En este caso se utilizará un estilo de <i>Liderazgo Directivo</i> .

Como decíamos, el líder no necesariamente utilizará uno de los estilos. Puede que mayormente tenga un estilo de trabajo determinado, pero deberá utilizar distintas herramientas motivacionales para los distintos tipos de personas.

En el caso de las Instituciones Públicas es más difícil de utilizar herramientas sancionatorias como en el caso de las instituciones privados. Por ello es muy importante el manejo de los recursos humanos a través del carisma del funcionario.

El liderazgo así entendido, nos permite conducir al personal, mantenerlo, fidelizarlo, entenderlo, cuidarlo. Quien no conoce a las personas en toda su

divergencia, no puede aprovecharlas en los espacios en que son verdaderamente útiles. Es como el Director Técnico que quiere poner un delantero al arco, el resultado puede ser terrible.

7. RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar un esquema de pensamiento sobre el personal que debemos cuidar, el personal que consideramos valioso para una empresa.

Este esquema se presenta bajo cinco ejes que fueron desarrollados y que abarcan los puntos sobre los que consideramos se debe trabajar para cuidar nuestros recursos humanos.

EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL: Hace al crecimiento del individuo en su entorno, en su trabajo, tanto a nivel familiar y espiritual como en lo que al crecimiento en su carrera se refiere. Es de vital importancia si queremos mantener al personal que consideramos valioso darle tanto sus espacios de descanso, de ocio, de vida en familia. Así como un adecuado desarrollo profesional y de su carrera. Solo alguien que siente que progresa, trabaja con comodidad y valora su trabajo y a las personas que lo rodean.

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION: En este sentido, considero a la capacitación como algo central, no solo para incrementar las habilidades técnicas y operativas de las personas, sino también para motivarlas. El poder motivacional de estas actividades es muy fuerte de cara a la gente y genera una lealtad hacia la institución que no se genera quizá con otras herramientas. Además la capacitación crea espacios de discusión donde los empleados comparten ideas para permitir mejorar las actividades y tareas que desempeñan.

LOS INCENTIVOS ECONOMICOS: Contrario quizá a lo que muchos piensan, creo que los incentivos económicos tienen un poder efímero y no son tan relevantes como otras herramientas para mantener al personal. Por supuesto que dar aumentos de sueldos hace sentir bien a la gente, pero esto es transitorio.

Son los beneficios sociales los que considero más útiles al momento de hacer un “mimo” al personal. Una buena obra social, una guardería dentro de la empresa, un gimnasio propio, un espacio de recreación de propiedad o con convenio con una repartición, crean una fidelidad que no se crea con un simple aumento de sueldos.

LA MIGRACIÓN DEL TALENTO: Llegados a este punto, entendemos que por dos razones básicas no podemos dejar ir al personal. Una es por el conocimiento del Know how, la partida de una persona provoca la necesidad de preparar a otra para la tarea que esta desempeñaba anteriormente. La otra es el conocimiento de la

estrategia empresarial, estrategia propia de la empresa, debiera tener un derecho de autoría, es algo que no quiere que se conozca de afuera. Creo que esas son razones fundamentales para mantener nuestro PERSONAL QUE VALE.

EL LIDERAZGO DE LOS TALENTOS: Al respecto, creo fundamental desarrollar sobre el liderazgo y tanto las características del líder como las de los seguidores. Conocer a las personas y sus diferentes habilidades nos permitirá aprovecharlas en los espacios que mejor puedan ocupar.

Creo entonces que a través del desarrollo de los puntos anteriores podemos ver como crear herramientas para CUIDAR AL PERSONAL QUE VALE. No me cabe duda igualmente que hay muchas más herramientas, y que hay que seguir trabajando en ellas, pero con este trabajo pretendo dar un puntapié para abrir otras puertas para que otros también agreguen sus conocimientos y saberes y enriquecer este trabajo.

8. CONCLUSIONES

Cuidar a la gente no es una tarea menor, y cuidar a la gente que realmente es valiosa para nosotros, la gente a la que conducimos, es mucho más importante aún.

No es fácil mantener en una Institución a las personas que son valiosas para ella, siempre habrá otra empresa o institución que vea su valor y va a querer llevársela hacia su molino.

El arte del conductor, del líder, del estratega, será entonces mantener a estas personas, y la única forma de mantenerlas es que sean felices, tanto con su trabajo como con sus espacios de recreación, de ocio, y tiempo en familia. El crecimiento profesional acompañado de un crecimiento espiritual y familiar elevado serán claves a la hora de mantener dentro de nuestro espacio de conducción a los más grandes TALENTOS que hayamos podido formar, a nuestro PERSONAL QUE VALE.

NOTAS

(1) Ribeiro, L. "El éxito empresarial". Urano Ediciones S.A., España. 1995. p 57 y 58.

(2) Weber, M. "La política como profesión". Política y ciencia, La pléyade, Buenos Aires. 1976, 9.)

(3) Ibídem 2 p. 95