

Gestionando talentos diferenciadores: análisis de estudios de casos

RESUMEN

En el presente documento se hace un recorrido desde el análisis reflexivo de la gestión de talento humano, su importancia y relevancia dentro de las organizaciones modernas. En este sentido se describe por qué se debe considerar a los empleados como socios de la organización como modelo de gestión moderna. Más adelante se analiza el comportamiento de las personas dentro de la organización, es así que se explora el tema del clima laboral y su incidencia en el desarrollo de la empresa, de la misma manera el trabajo feliz que es una teoría relativamente nueva en la cual se considera que la gente debe disfrutar de lo que hace y el lugar en donde pasa casi todo el día. De lo formal a lo sutil consiste en evidenciar que en todas las empresas es importante determinar que la gente es importante no solamente lo formal, los números, los cálculos, sino, también las motivaciones y sentimientos de las personas. En la recta final del documento se analiza la mente del líder como instrumento de desarrollo sobre el efecto que tiene el estilo del gerente sobre sus subordinados y su influencia.

Palabras claves: Activo, Liderazgo, Organizaciones, Personas, Emociones.

ABSTRACT

This document is a journey from the reflective analysis of human talent management, its importance and relevance in modern organizations. In this sense describes why you should consider employees as members of the organization as a model of modern management. Later analyzes the behavior of people within the organization, so that explores the theme of the work environment and its impact on the development of the company, just as happy to work is a relatively new theory in which considered that people should enjoy what you do and the place where you spend most of the day. From formal to subtle is evidence that in all companies is important to determine that people are important not only formal, numbers, calculations, but also the motivations and feelings of people. In the final document discusses on the mind of the leader as a development tool on the effect on the manager's style and influence their subordinates, and ends with human talent as a business, and business is that no can not succeed if we look at people as major part of it.

Key words: Active, leadership, organizations, people, emotionally.

Mg. Doris Patricia Cevallos Zambrano

Profesora de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí - Ecuador
Manta, Ecuador
doris.cevallos@uleam.edu.ec
superdoris99@hotmail.com

La autora del presente documento tiene una Maestría en Administración de Empresas mención Gestión de Recursos Humanos, título otorgado por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en convenio con la Universidad del Mar de Chile. También tiene un Diplomado en Gerencia Estratégica de Talento Humano, realizado en el Tecnológico de Monterrey - México. Ha obtenido un Diplomado en Educación Superior basada en Competencias por la Universidad del Azuay. Participó en el Programa Internacional de Manejo de Imagen, Buenos Aires Argentina. Profesionalmente se ha desempeñado en el departamento de Talento Humano de Ambaseg. Cía. Ltda. Directora Ejecutiva de la empresa consultora y de capacitación Formación Global – ForGlobal.

En la actualidad es Docente Titular de la Facultad de Ciencias Económicas de la ULEAM, en las materias de Gestión de Talento Humano, Comportamiento Organizacional e Investigación de Mercado funciones que desempeña desde el año 2005.

Recibido: 2 de octubre, 2012
Aceptado: 30 de noviembre, 2012

INTRODUCCIÓN

E

l presente trabajo titulado “Gestionando talentos diferenciadores”, se considera un documento inédito creado para fines exclusivamente académicos, de propiedad de su autora.

Ha sido presentado en la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla de la República de Colombia, como ponencia para el “II Congreso Internacional de Investigación en Administración y Emprendimiento e Innovación”, en el área temática de Talento Humano. Defendido por la autora el 8 de noviembre de 2012.

La investigación que se presenta a continuación esta sustentada en el análisis documental apoyada en la recolección de información directa y de primera mano, en empresas de la ciudad de Manta. De ésta manera para obtener información documental se sustentará en algunas teorías administrativas, y en autores importantes en el área de talento humano como Idalberto Chiavenato y Aktouf; y comportamiento organizacional, se toma de referencia a Stephen P. Robbins y Timothy A Judge; de la misma manera para la complementariedad de la información teórica el presente trabajo se fundamenta en la recolección de información directa en las empresas de Manta, en las cuales se ha podido tener un acercamiento como Universidad en el sentido

de establecer investigaciones reales que han permitido demostrar la importancia de la gestión del talento humano y el comportamiento de la gente dentro de ellas, y con ello generar resultados y propuestas desde una visión académica. Todo ello apegado a la Ley Orgánica de Educación Superior, en la que se pone de manifiesto el rol de la universidad en la sociedad, así como su vinculación y contribución en la búsqueda de soluciones a problemas existentes.

Para efectos del estudio se ha consultado previamente con los representantes de las empresas citadas en el presente documento, quienes han autorizado la utilización con fines académicos de sus ejemplos como compañías. Vale mencionar que en la realización de la investigación de campo han participado los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, bajo la supervisión de la autora del presente documento; los resultados han sido validados y a la vez sumamente valorados por las empresas estudiadas puesto que el Estudio de Caso se ha convertido en una aporte ventajoso de la academia a la industria, a nivel mundial.

A su vez se ha logrado generar debates entre la Universidad y las Empresas estudiadas, analizar su situación y proponer acciones de mejora. En la búsqueda de gestionar talentos diferenciadores.

DESARROLLO

Análisis reflexivo de la gestión de talento humano

El contexto de la Gestión de Talento Humano está conformado por las personas y las organizaciones. Pues es un efecto de doble vía, las personas entregan gran parte de su vida al trabajo en las organizaciones, las cuales a su vez dependen exclusivamente de las personas para lograr sus objetivos y generar riqueza. Por tanto el ser humano es interdependiente con las organizaciones y se convierte en la parte insustituible de la misma, (Chiavenato, 2002).

Resulta difícil imaginarse separar a las personas de la organización. Las organizaciones operan a través de las personas que son parte de ella, transitan, permanecen, crecen, deciden cada día dentro del ambiente laboral. Son las personas dentro de las organizaciones que producen, gestionan clientes, atienden a los clientes, marcan la diferencia, compiten; la organización beneficiándose de todo lo que la gente hace dentro de ella, retribuye y es determinante en el logro de los objetivos personales y profesionales de cada uno de ellos. Como se menciona anteriormente las organizaciones y las personas dependen directamente la una de la otra, pues es mutua la relación, los beneficios son recíprocos; es así que existe una simbiosis entre personas y organizaciones.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito, Chiavenato (2002). Efectivamente en la última década en las empresas de Manta ha aumentado la consideración del ser humano como el pilar fundamental y como elemento diferenciador de la Organización y por tanto, se lo ha empezado a valorar, respetar, motivar, capacitar, y retener dentro de las organizaciones. En el medio las empresas pesqueras, de turismo, y comerciales utilizan un sinnúmero de herramientas, planes y programas a fin de dar a sus clientes internos cada día mayores beneficios, y así evitar que los talentos se cambien a la competencia.

En el caso particular de las empresas procesadoras y exportadoras de atún que se convierten en una de las principales fuentes de empleo de Manta luchan cada día a través de sus departamentos de talento humano para evitar la rotación, bajar los índices de accidentes laborales, y vincular los estados emocionales con cada uno de los procesos para lograr mayor compromiso por parte de cada uno de sus empleados, cuyo efecto es la generación de mayores índices de ventas por parte de las empresas.

“En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y

cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas, Chiavenato (2002).

En Manta las empresas están cada día más preocupadas por su talento humano, en muchas ocasiones las grandes industrias han importado a Gerentes de Talento Humano, debido a que en el medio no se contaba con expertos en el tema. Sin embargo, en la actualidad existen profesionales especializados en el área y que se complementan con la formación dentro de las empresas, lo cual les fortalece. En todo caso, se ha elevado la importancia de la gente dentro de las empresas más que todo en las grandes y medianas; en las pequeñas más bien el papel de gestor de la gente lo hace el mismo propietario o administrador, por cuestión de financiera y de estructura, sin embargo el clima laboral que se percibe no es del todo mal porque al ser pocos empleados se logra consensuar mejor y más rápido. Aun así ninguna empresa mantense ha logrado entrar al ranking Great Place to Work, (greatplacetowork) elaborado cada año por la consultora del mismo nombre y que valora a las empresas con mejores condiciones de trabajo, mejor clima laboral y donde la gente es sencillamente feliz, en la cual normalmente están

grandes empresas nacionales o internacionales con filiales en Ecuador, es el caso de ASEVIG - Asesoría, Seguridad y Vigilancia -, una empresa de Seguridad que está en el primer lugar, aun cuando su giro de negocio ha sido considerado por mucho tiempo como delicado y sensible, caracterizado por una alta rotación, ésta compañía ecuatoriana con presencia en Perú, ha logrado mantenerse por encima de Telefónica (movistar) y Kimberli Clark.

A decir de R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (2005), las capacidades de los empleados de una empresa determina en gran medida la eficacia con la que la organización llevará a cabo su misión.

La gestión de talento humano es sin lugar a dudas uno de los grandes desafíos de la administración y la alta gerencia en nuestros días. Por lo cual es un área en donde se puede explorar profesionalmente y generar resultados asombrosos de crecimiento empresarial a través de quienes la conforman: “las personas”.

Las personas como socias de la organización

El efecto psicológico que tiene el hecho de escuchar en la empresa en que laboramos, que no somos empleados, sino que somos “socios”, puede ser inmensamente beneficioso para la organización, desde cualquier punto de vista que lo deseemos mirar.

En un contexto más amplio los socios de la organización son todos los stakeholder que lo conforman, pues todos de manera directa o indirecta

contribuyen con algún tipo de recurso. Desde los accionistas que son quienes inyectan el capital y sus inversión porque confían en el negocio; los clientes y consumidores que son quienes reciben los productos y servicios terminados; los proveedores que abastecen de materia prima, insumos, materiales, y demás; hasta los empleados “socios” que ponen su intelecto, know-how su mano de obra, su dedicación, su tiempo, esfuerzo y sus vidas enteras. Todos ellos entregan algo a la empresa esperando una retribución por parte de ella.

Chiavenato (2002) en su libro *Gestión de Talento Humano*, indica que los socios están dispuestos a continuar invirtiendo sus recursos en la medida en que obtienen retornos y resultados satisfactorios de sus inversiones.

Efectivamente, los socios principales – el público interno-, bajo ésta nueva visión de gestión empresarial basada en la teoría de la Relaciones Humanas de Elton Mayo, según la premisa de dar prioridad al estado psicológico de los seres humanos como entes activos e importantes de la organización. Genera un estado emocional diferente en cada uno de los empleados al momento que se decide emplear una cultura de esta manera en cualquiera que fuere la compañía.

Muchas de la empresas de Manta están vendiendo la idea de ser socios a los empleados, y hacen que cada uno está mayormente involucrado con los temas financieros de la empresa, que conozcan si están mejorando o están bajando en ventas, de hecho

que no se conviertan en simples empleados aislados, sino, en personas preocupadas por los números de la empresa y de ésta manera se genera mayor interés, porque sencillamente al momento que la empresa gana todos ganan y sus utilidades serán mayores. Muchas empresas, más que todo las del sector de la producción tienen sistemas de GTH con los cuales genera sinergia entre la organización y los “socios”, consiste en hacer públicos los estados financieros de la empresa al final del ejercicio fiscal, que es conocido y compartido por todos, a fin de que todos conozcan cual ha sido la incidencia del esfuerzo hecho durante ese periodo, y a raíz de ello se generan acciones de mejoras para el siguiente. Es decir, que cada uno de los integrantes de la empresa transparenta la información y genera compromiso con los suyos, además de demostrar profesionalmente las utilidades y de acuerdo con la ley, cumplir con el otorgamiento de las mismas en los períodos estipulados. Adicional a las utilidades que por ley corresponden, en muchas empresas se premia al mejor departamento al que considerando la rotación, los accidentes laborales, tiempo perdido, entre otras variables que las sistematizan durante todo el año y luego obtienen el resultado confiable y verídico. El departamento o equipo que obtenga el primer lugar se gana un bono adicional. De esa manera están operando y está dando buenos resultados.

De hecho existen empresas en el medio donde el tema de considerar socios a los

empleados lo han hecho literal, tal es el caso de Corporación la Favorita, la cual ofrece a sus colaboradores acciones de la empresa a precios preferenciales, y les motivan para adquirir los títulos en épocas de utilidades de modo que la corporación tiene mayor inyección de capital y los empleados se benefician porque el siguiente periodo no solo tendrán sus utilidades por los servicios prestados sino por las ventas realizadas. Por lo cual automáticamente genera mayor compromiso, dedicación, esfuerzo por parte de los empleados que han adquiridos sus acciones.

Como indica Diario El Mercurio de Cuenca (2012) referente a la Corporación La Favorita, Si alguien desea adquirir acciones de La Favorita va a la Bolsa y las compra, es decir, se convierte en uno de los dueños de la corporación, según la proporción de acciones que tenga. De los 10.000 accionistas, 1.000 son empleados de la corporación. Sea de manera literal que se tome a los empleados como socios o no, lo más importante para que se sienta que es socio, es respetar sus derechos y hacerles sentir que son tan importantes como los accionistas que aportan con grandes sumas de dinero, pues al final del día son igual de importantes.

Y es que en la actualidad como lo menciona Chiavenato (2002) “Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados”. El efecto es magníficamente gratificante. Sea de manera literal que

se tome a los empleados como socios o no, lo más importante para que se sienta que es socio, es respetar sus derechos y hacerles sentir que son tan importantes como los accionistas que aportan con grandes sumas de dinero, pues al final del día son igual de importante.

Clima laboral

¿Le gusta a usted trabajar en ésta organización? Es la interrogante que podemos hacer a todas las personas que forman parte del mercado laboral. Y sin lugar a dudas, tendremos múltiples respuestas, habrá de aquellas personas que les encanta la organización para la cual trabajan, habrá otras a las que les guste menos, y habrá de quienes simplemente trabajen por obligación y que por ende no disfrutan de su trabajo.

El clima laboral es la personalidad de una organización, condiciona a cada hombre y mujer que trabaje dentro de ella, como respuesta a las políticas internas, a su estilo de administración, a los procesos de comunicación, la estructura misma de la empresa, todos estos factores en su conjunto constituyen el clima laboral, que será determinante para el desarrollo organizacional, tan anhelado por los líderes empresariales. (Stephen Robbins y Timothy Judge (2009).

TECOPECA la cual tiene dentro de sus instalaciones ubicado en lugares estratégicos pantallas de tv, parlantes de audio y carteleras, mismos que son muy dinámicos en los cuales

continuamente están pasando videos motivacionales, algún reportaje sobre la empresa, fotografías del personal; en la radio de la empresa entre compañeros mismos se envían mensajes, mensajes de cumpleaños, mensajes por días especiales; y las carteleras son muy innovadoras, en ocasiones van un equipo del área de talento humano a las casas de los empleados y recogen testimonios y saludos de sus familiares y les sorprenden haciéndoles llegar por éste medio, y cuando no, simplemente ponen música porque está comprobado que resulta. Adicionalmente, tienen por cultura antes de ingresar a trabajar todos deben llegar 10 minutos previos con la finalidad de hacer una oración entre todos en el patio de la empresa, es una manera de verse todos juntos, pues ya se ha convertido en una cultura y parte de la personalidad de TECOPECA; de acuerdo a la información recabada por los estudiantes que analizaron la gestión de talento humano de la empresa.

Ruben Edel Navarro (2007) hace referencia a Forehand y Von Gilmer (1964) sobre el clima laboral, es un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas.

Sin lugar a dudas se convierte entonces la innovación quizás en uno de los pilares fundamentales al momento de hablar de clima organizacional, debido a que el clima se percibe

en la organización es todo un reto de la GTH.

Trabajo feliz

De acuerdo con el estudio "The Value of Autonomy: Evidence from the Self – Employed in 23 Countries", documento de la Universidad de Zurich, (2003) los países con mayor índice de felicidad en el trabajo son Dinamarca, Suiza, Estados Unidos, Noruega, Suecia, Alemania, Polonia, Reino Unido, Canadá, Italia, Francia. Demostrando en los países más desarrollados la gente es más feliz en sus trabajos, y efectivamente a mayores ingresos mejor nivel y calidad de vida, menos preocupaciones, y más motivados.

Quien tenga mejores ingresos está más satisfecho, por tanto más feliz.

Citemos entonces a Alexander Kjerulf, en su obra – La hora feliz de 9 a 5, quien a través del cual presenta estrategias muy sencillas y prácticas para la gerencia y cada uno de los que hacen la empresa, para hacer de ese lugar en el que pasamos todo el día, sencillamente que esas 8 horas laborales sean felices, por tanto exitosas. Lo ratifica Lars Kolind, Presidente de Grundfos, quien comenta sobre el libro "Las empresas felices ganarán. Las empresas felices crecerán e innovarán. La empresa del futuro es..... feliz", en opinión del libro de Alexander.

Es importante citar palabras de Steve Jobs, consejero delegado de Apple ya fallecido, sobre la felicidad en el trabajo. "Tu trabajo va a ocupar una gran parte de tu vida y la única

manera de sentirte realmente satisfecho es saber que haces un trabajo estupendo. Y la única manera de hacer un gran trabajo es que te encante. Si aún no sabes qué es, sigue buscando. O te conformes con menos". Opinión que a decir de Soichiro Honda, fundador de Honda queda ratificado al expresar: "cada personas deberá trabajar para sí misma. La gente no se sacrifica por la compañía. Vienen a trabajar a la empresa para divertirse".

En éste contexto es importante recordar aquel video famoso del Gun Ho de co- autoría de Ken Blanchard, Gun Ho significa trabajando juntos y está basado en tres conceptos básicos:

El espíritu de la ardilla, consiste en entender que el trabajo que hacemos vale la pena, no importa si el cargo que tenemos es de gerente o de lavaplatos, todos tienen mucha importancia y valía dentro de la empresa y para nuestros clientes. Se entiende entonces que se debe estar motivado por esa importancia que cada uno conoce que tienen sus funciones asignadas.

El método del Castor, no es otra cosa que estar en control para alcanzar la meta, es decir el empoderamiento que debe tener cada uno de sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, pues cada uno aporta con ideas y estas deben ser valoradas. Hay que permitirle a la gente que sea parte del cambio en la empresa y que aporte significativamente para ello.

Y en tercer punto está el don del ganso, que consiste en que todos se felicitan los unos a los otros se están estimulando entre ellos, tanto los miembros

del equipo como los directores. Porque estimular genera entusiasmo, y es la chispa que enciende el fuego. (Video Gun Ho)

El tema del libro de Alexander Kjerulf, autor "La hora feliz de 9 a 5", trata de estar encantado con tu trabajo, o de cómo encontrar uno que te encante. Porque hoy en día, la felicidad en el lugar de trabajo ya no es un lujo: es fundamental. La gente está descubriendo que, cuando les gusta lo que hacen, son más productivos, más creativos y se sienten más motivados. También su vida es más feliz. De la misma manera, las empresas felices se dan cuenta de que son más eficientes e innovadoras y de que ganan más dinero que sus competidores infelices.

Entonces el concepto de "happysifting", tiene grandes figuras que lo defienden y sustentan para conseguir empresas cada vez más competitivas, diferenciadoras y rentable. En este sentido los estudiantes de noveno semestre de la carrera de Economía de la ULEAM bajo la dirección de la autora del presente documento, recopilaron información en las diferentes empresas de Manta y Manabí, a través de encuestas, entrevistas y visitas de observación. De este interesante trabajo en la materia de Comportamiento Organizacional, se pueden citar los siguientes ejemplos:

Hay empresas del medio que destacan ciertos beneficios a diferencia de su competencia, como: otorgar un bono de comisariato adicional, que no es descontado, con el cual los empleados normalmente cubren ciertas necesidades, sin

gastar su sueldo. Así mismo se les otorga el almuerzo sin costo adicional. Transporte gratuito. Flexibilidad en momentos necesarios. Esto hace que los empleados se sientan felices puesto que sus sueldos en muchos de los casos, queda libre de gastos generados por el trabajo.

ASEVIG, la empresa que brinda servicios de seguridad física y que consta como la mejor empresa para trabajar del Ecuador, tiene varias estrategias innovadoras y que no resultan costosas para la empresa, motivos suficientes para que sus empleados voten por ella como la mejor empresa para trabajar en el Ecuador. ASEVIG, tiene programa "Almorzando con el Gerente"(greatplacetowork), en el cumpleaños del empleado el gerente de la Cía., va hasta su casa y almuerza como un miembro más de la familia, conversa con sus hijos, mira sus cuadernos de la escuela, conoce su familia. Otra estrategia es que tiene una mascota que aleatoriamente visita los puestos de trabajo en la diferentes empresas a las que brindan el servicio y les van llevando un sánduche, una fruta, una galleta, para que tome un break y liberen tensiones. A los guardias de seguridad les llaman Liderman, con lo cual generan una imagen diferente del guardia común.

En Jardines de Manabí, empresa de la industria de los camposantos, dentro de las estrategias para mantener felices a sus empleados, el Gerente de Comercialización establece metas de ventas, que una vez superadas anualmente salen de viaje el equipo de

ventas, normalmente fuera del país.

Estos han sido varios ejemplos y casos de empresas del medio, y lo que ellas están haciendo para hacer que sus “socios” se sientan felices.

Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil

Resulta complicado y desafiante ser ejecutivo en la actualidad, involucra más que buenas estrategias para hacer nuevos negocios, sacar buenos números, o tener mano dura para la toma de decisiones. La gestión actual enfocada a la excelencia empresarial, indica que debe ponerse mayor “énfasis en lo sutil – las personas”, en lo aparentemente insignificante, allí está el futuro de la gestión.

Nicolás Majluf (2011) en su libro *Los desafíos de la gestión*, busca “enseñarles a los alumnos un componente de gestión que es muy ajena a la formación de la ingeniería”. A decir del mismo autor: El libro te dice la gestión no es trivial y tiene una multiplicidad de dimensiones. Tiene una componente financiera obvia, una legal, una componente tecnológica, de operaciones y tiene una componente humana. De lo formal a lo sutil es irse de lo cuantitativo, de lo técnico, de lo ingenieril -que es súper relevante-, al mundo de las personas, a lo que mueve una persona y afecta su conducta, y a lo que afecta las relaciones entre las personas. Lo que dice el libro como mensaje central, es que el mundo de la gestión es un mundo difícil y complejo. El centro es la persona y sus

motivaciones, sus necesidades y sus intereses. Uno no puede dejar de prestar atención a esta componente sutil, que son las personas y sus relaciones. El fundamento de lo formal está en lo cuantitativo y en las matemáticas. Son modelos poderosos que te ayudan. El fundamento de lo sutil está en la psicología, la sociología, filosofía, antropología y en la ética, incluso en la neurociencia que está permitiendo entender las bases biológicas del comportamiento. Centralidad en la persona sería el mensaje. En una entrevista hecha por representantes de la Pontificia Universidad Católica de Chile a Nicolás Majluf, sobre su libro, aclara perfectamente el concepto de lo formal a lo sutil: Se llama “de lo formal a lo sutil” por mi propia transición y camino de la gestión. Soy ingeniero, vengo de lo formal, mi doctorado y magister tienen que ver con lo formal, con la investigación operacional, con los modelos, y luego fui descubriendo este mundo de lo sutil, que es el mundo de la persona y el comportamiento. En ese sentido es la transición. “De lo formal a lo sutil” es este camino personal de una parte a la otra.

¿Cuál es el equilibrio? Un buen líder, es sensato y sabe ponerse en el contexto. Uno tiene que saber cuándo un buen modelo de transporte y de logística es una solución espectacular, por ejemplo, para el mantenimiento de los aviones de LAN o de una flota de camiones. Eso es cruzar el mundo de lo formal. Sin embargo, hay otras veces que tú estás hablando de entusiasmar a un grupo de trabajo, para que consiga logros

que van más allá de lo normal, consiga logros extraordinarios. Eso tiene que ver con lo sutil.

Continuando en la misma entrevista y en respuesta a la pregunta ¿Cuál sería el equilibrio perfecto entre lo formal y lo sutil?, Nicolás Majluf, responde: Cuándo utilizas lo formal y cuándo lo sutil es una cierta capacidad de darte cuenta de qué es lo que se necesita en esa circunstancia para hacer mejor gestión. A veces es lo formal, a veces es lo sutil, a veces es la razón, a veces es la emoción, ese es el equilibrio entre lo formal y lo sutil. Y lo que se dice es que tú tienes que poner las dos cosas. Tienes que saber usar las dos formas de aproximación a la gestión. A veces hablamos de las dos palancas de la gestión. La de lo formal y la de lo sutil. La palanca de lo formal sería cuando te pagan, esa la motivación extrínseca. Lo sutil es cuando te entusiasman y tú pones las horas sin darte cuenta de cuántas fueron. Eso es porque te gustó, porque disfrutas lo que estás haciendo, eso es motivación intrínseca.

Básicamente se refiere a entender que hay una parte humana en las empresas y que es merecido brindarle toda la atención correspondiente para poder cumplir las metas y lograr los objetivos organizacionales. Así mismo hay la parte formal o la parte técnica donde no necesariamente se ha considerado lo sutil; entonces los nuevos modelos de gestión involucran algo más que lo formal, va más allá apunta a los seres humanos como entes transformadores de la empresa, a quienes hay que motivarles, ya sea con liderazgo

carismático o transformacional, pero requieren de desarrollarles cada día, de poner mayor preocupación y énfasis en la gente, en sus sentimientos, emociones, y situaciones en las que se encuentren.

De lo formal a lo sutil significa una visión de la gestión actual, dentro de las organizaciones. Es un desafío para los administradores y gerentes modernos.

La mente del líder como instrumento de desarrollo

Como lo mencionan Stephen Robbins y Timothy Judge (2009), "Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría al despertar emociones y vincularlas con una visión atractiva, los líderes incrementan la probabilidad de que sus empleados acepten el cambio"

Entonces surge la pregunta: ¿Cómo pueden los gerentes influir en los estados de ánimo?, a decir de Stephen Robbins (2009), los gerentes utilizan el humor y dan a sus empleados pequeñas muestras de aprecio para que trabajen bien. Asimismo, hay investigaciones que señalan que cuando los líderes se encuentran de buen humor, los miembros del grupo

son más positivos y como resultados cooperan más.

Está comprobado también que los gerentes en su mayoría seleccionen para sus equipos a personas predispuestas a los buenos estados de ánimos. Se supone que tienden a facilitar la toma eficaz de decisiones y creatividad.

El líder tiene una capacidad única para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos. El líder puede lograr eso y mucho más y automáticamente quien se beneficia es la organización, pues a la vez que el líder como inspirador y modelo a seguir de sus subordinados, la organización mejora notablemente su desempeño.

Es importante considerar que podemos diferenciar dos tipos de líderes: el carismático y el transformacional.

En el primer caso de líderes carismáticos, podemos mencionar por ejemplo a Steve Jobs, John F Kennedy, Martin Luther King, entre otros que se caracterizaron por tener un estilo bien marcado de liderazgo carismático. Para analizar el liderazgo carismático Max Weber es pionero en el tema planteando que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad, la gente con liderazgo carismático, según Weber, son tratados como gente con cualidades supernaturales, superhumanos o, al menos, poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares. Es así que en la organización aquel líder carismático gana

adeptos, es ejemplo a seguir, y genera un alto compromiso de los empleados para con la empresa.

Encontramos el segundo tipo de liderazgo, el transformacional, a decir de Stephen Robbins (2009), líderes transformacionales son los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo.

Robert House considera que tanto el liderazgo carismático en referencia del transformacional, los considera sinónimos, y califica las diferencias de modestas y menores. Sin embargo, Bernard Bass el primer individuo en investigar sobre el liderazgo transformacional, considera que el carisma es parte de éste y plantea que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, lo que sugiere que éste, por sí solo, es insuficiente para que ocurra el proceso transformacional.

En tanto, en nuestras organizaciones tenemos ambos tipos de liderazgos de manera aislada y también tenemos aquellos líderes que tienen la perfección de tener un mix de ambos estilos.

Es así que a través de una entrevista realizada a Fabián Félix, Gerente de Comercialización y de Talento Humano de Jardines de Manabí, considerado como un líder transformacional, puesto que dentro de la estructura de la empresa además es el Gerente de Comercialización,

es considerado así porque puede lograr que cada año su equipo de ventas logren sus metas propuestas y de hecho las superen. Como se ha mencionado en uno de los temas anteriores en esta empresa planifican viajes fuera del país para su equipo de ventas una vez superadas las metas. Y así sus vendedores más antiguos, solo por la empresa, tienen en sus pasaportes sellos de varios países, pues la motivación que reciben del líder es tal que logran cumplir y superar las metas, de modo que se beneficia la empresa y se benefician ellos mismos. Está demostrado entonces que la mente del líder es un gran motor de desarrollo empresarial.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se sustenta en el análisis documental, con una nutrida recopilación de teorías y contenidos científicos de varios autores famosos e importantes es el área del conocimiento en estudio que fortalece el documento. Todo ello se ve apoyado en la recolección de información directa y de primera mano, en empresas de la ciudad de Manta.

Basado en la experiencias académicas y resultados obtenidos en trabajos conjuntos entre la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí a través de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, en la materias de Gestión de Talento Humano y Comportamiento Organizacional, durante el periodo 2011 y 2012, quienes

han realizado trabajos de campo en las diferentes empresas de la ciudad en las cuales básicamente se ha hecho una diagnóstico, y posteriormente se elabora propuestas de acciones de mejora para estas empresas, propuestas que se las expone frente a altos funcionarios de las empresas estudiadas.

Han sido aproximadamente unos 45 estudiantes los que han participado del trabajo que ha sido en equipo en promedio de 6 integrantes quienes se acercan a las empresas con una solicitud del decano para obtener el permiso y el acceso a la información, el trabajo ha sido en promedio de 15 días de investigación de campo luego se instrumentaliza la información recabada y alrededor de 5 días adicionales, en referencia a lo revisado en las aulas de clases, los estudiantes proponen sus acciones de mejoras para éstas empresas. Los instrumentos utilizados han sido aplicación de test para determinar el comportamiento y el clima laboral; entrevistas con el Gerente de Talento Humano, y la técnica bibliográfica para conocer los programas y planes existentes en cada una de estas empresas.

Lo que se ha buscado en las materias en cuestión es hacer un planteamiento teórico en primera instancia con los estudiantes en clases, quienes posteriormente van a las empresas a cotejar lo analizado en clases y determinar cómo está funcionando la gestión de talento humano en las empresas del medio. Con esto se ha logrado que el estudiante comprenda la importancia de ésta área del conocimiento en

el desarrollo organizacional y empresarial.

La figura metodológica utilizada ha sido el método de caso, en cada una de las empresas estudiadas, en las cuales se determina la situación actual y en base a sus falencias se plantean acciones de mejora; frente a lo cual muchos de los empresarios se han quedado con los trabajos de los estudiantes para aplicarlos.

RESULTADOS

Entre los resultados obtenidos con las investigaciones realizadas podemos citar los siguientes, mismos que han sido mencionados a lo largo del trabajo.

Clima laboral

En TECOPESCA se pudo constatar que tienen dentro de sus instalaciones ubicado en lugares estratégicos pantallas de tv, parlantes de audio y carteleras, que son muy dinámicos. Continuamente están pasando videos motivacionales, algún reportaje sobre la empresa, fotografías del personal; en la radio de la empresa entre compañeros mismos se envían mensajes, mensajes de cumpleaños, mensajes por días especiales; y las carteleras son innovadoras, en ocasiones van un equipo del área de talento humano a las casas de los empleados y recogen testimonios y saludos de sus familiares y les sorprenden haciéndoles llegar por este medio, y cuando no, simplemente ponen música. Adicionalmente, por cultura

tienen que antes de ingresar a trabajar todos deben llegar 10 minutos previos con la finalidad de hacer una oración entre todos en el patio de la empresa, es una manera de verse diariamente todos juntos, pues ya se ha convertido en una cultura y parte de la personalidad de TECOPESCA; de acuerdo a la información recabada por los estudiantes que analizaron la gestión de talento humano de la empresa.

CONCLUSIONES

Gestionando talentos diferenciadores ha sido el tema dado al presente documento, que a lo largo de su desarrollo se ha podido demostrar la manera de cómo un empresario o gerente

puede tomar de referencia algunas estrategias basadas en teorías científicas para gestionar realmente a su gente y que se conviertan en entes diferenciadores dentro y fuera de la organización.

Gestionar talentos diferenciadores no es una utopía, es una realidad, solo hay que saber llegar a cada uno de los empleados y colaboradores, haciéndoles entender que ellos son “socios” de la empresa a la que pertenecen. Que son el pilar fundamental de la organización que sin ellos la empresa no lograría salir adelante y competir con las de su industria. La motivación, el liderazgo como factor de desarrollo son temas apasionantes que se pudieron analizar en estas cortas líneas; el efecto que tiene el líder como gestor principal del desarrollo

de la empresa es fundamental pues sea un líder carismático o transformacional, siempre va a motivar e inyectar buenas vibras a los colaboradores de la empresa.

Conseguir que la empresa se convierta en el mejor lugar para trabajar, que las personas sean felices y se sientan a gusto en sus puestos, que sean capaces de decir no cuando la competencia les invite a formar parte de ellas, eso se logra solamente con una gestión de talento humano diferente, de acuerdo a las teorías modernas de gestión. Se debe lograr que la gestión de talento humano se convierta en un modelo de negocio y que esa idea sea compartida y entendida dentro de la organización, dentro de la cual todos ganan si la empresa crece.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O. 1998.** La administración: entre tradición y renovación. Cali, Colombia: Artes Gráficas Universidad del Valle.
- BLANCHARD, Ken. 2003.** A la carga – Gung Ho. Buenos Aires. Editorial Norma.
- CHIAVENATO, Idalberto 2002.** Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw- Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2007.** Administración de Recursos Humanos. México: McGraw- Hill.
- Diario El Mercurio de Cuenca 2012.** [en línea]. Supermaxi tiene 10.000 accionistas. 5 de junio 2012. Disponible en: <http://www.elmercurio.com.ec>
- EDEL, Ruben. 2007.** Clima y Compromiso Organizacional. México.
- Great place to work. 2012.** [en línea]. Estudio del 2011. Ecuador. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.ec>.
- KJERULF, Alexander. 2012.** La hora feliz de 9 a 5. [en línea]. <http://www.felizentutrabajo.com>
- MAJLUF, Nicolás. 2011.** Los desafíos de la gestión. Chile. Editorial Aguilar.
- MONDY, Wayne, y NOE, Robert. 2005.** Administración de Recursos Humanos. México. Pearson.
- ROBBINS, Stephen, y JUDGE, Timothy. 2009.** Comportamiento Organizacional. México. Pearson.
- The Value of Autonomy: 2003.** Evidence from the Self – Employed in 23 Countries”, document de la Universidad de Zurich.