

I. MATERIAL BÁSICO DE ESTUDIO

En esta unidad analizaremos la importancia que tiene el factor humano, tanto en el crecimiento de la organización como en la consecución de sus metas y objetivos. Consecuentemente, la figura del líder su vuelve a presentar vital en la gestión de las personas, por lo que estudiaremos esta temática a partir de los siguientes epígrafes:

- La importancia de las personas en la empresa.
- Claves para la gestión de personas. La motivación.
- Cualidades del líder en la gestión de personas.

El material de estudio de esta unidad consiste en las lecturas y en la clase magistral que se indican a continuación.

- **Lectura.** El capítulo 1, apartado 1 (*La importancia clave del factor humano en la empresa*), de la obra: CURÓS VILÀ, M.P.; DÍAZ CUEVAS, C.A.; OLTRA COMORERA, V.; RODRÍGUEZ SERRANO, J.C.; TEBA NUEZ, R. y TEJERO LORENZO, J.: *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. Barcelona (2005). ISBN: 978-84-97882668. Texto disponible en el aula virtual.
- **Lectura.** Las páginas 37-43 de la obra: JIMÉNEZ, A.: *Liderazgo. Creando valor a través de las personas*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid (2013). ISBN: 978-84-79784287. Texto disponible en el aula virtual.
- **Lectura.** Las páginas 57-113 de la obra: CLARK, D. y HERNÁNDEZ, C.: *La nevera vacía. Gestión de personas en tiempos de incertidumbre*. Fundación Confemetal. Madrid (2012). ISBN: 978-84-92735556. Texto disponible en el aula virtual.

II. IDEAS CLAVE

2.1. La importancia de las personas en la empresa

En los últimos años se ha escrito mucho acerca de la importancia que tienen las personas en las organizaciones y cómo ayudan a lograr los objetivos estratégicos de estas. Afortunadamente, los directivos de las empresas comienzan a ver a las personas como una inversión de futuro, y no como un coste a minimizar.

Más aún, en los tiempos de constante cambio en que nos encontramos, parece lógico pensar que las organizaciones tienen que adaptarse a las nuevas circunstancias si quieren ser competitivas y sobrevivir. Para conseguirlo, la clave parece ser mejorar las competencias de todos los miembros de la organización, es decir, mantener los conocimientos actualizados, desarrollar habilidades, aprender de la experiencia y mejorar actitudes y comportamientos. Solo así, las organizaciones serán capaces de alcanzar sus objetivos y sobrevivir en el largo plazo. Por tanto, podemos afirmar que, cada vez más, las organizaciones necesitan trabajadores implicados, comprometidos, que colaboren en la aportación de ideas y contribuyan a adaptar a la organización a los nuevos tiempos.

De todo lo anterior, empiezan a surgir algunas preocupaciones acerca de cómo capacitar a las personas, motivarlas, comprometerlas con la organización o desarrollar todo su potencial. Es aquí donde la figura del líder cobra importancia.

2.2. Claves para la gestión de personas. La motivación

Como decíamos en el apartado anterior, la figura del líder es muy importante en la gestión de las personas, más aún en los tiempos de cambio en que nos encontramos. Por ello, hablar de liderazgo es hablar de motivación. Todas las acciones que llevamos a cabo para alcanzar unos determinados objetivos necesitan de una motivación previa. Esto que parece fácil de entender, no es tan sencillo de llevar a la práctica. De hecho, según un estudio de USG People, de marzo de 2010, el 67% de los jefes no sabían cómo motivar a sus empleados y solo el 54% creían que sus empleados estaban motivados.

También, es cierto que cada uno es responsable último de su propia motivación, pero esto no exime de responsabilidad al líder. El líder es el encargado de crear un clima de trabajo positivo y

agradable, así como identificar los estímulos de cada uno de los miembros del grupo para poder desarrollar esa motivación.

En general, existen dos fuerzas motivadoras en las organizaciones: la *motivación extrínseca*, según la cual actuamos por lo que esperamos fuera de nosotros mismos (por ejemplo salario); y la *motivación intrínseca*, según la cual actuamos por lo que esperamos recibir dentro de nosotros (por ejemplo satisfacción personal).

2.3. Cualidades del líder en la gestión de personas

Como hemos visto, la principal función que debe acometer un líder en la gestión de personas es la motivación. Pero existen otras grandes líneas de gestión con personas que el líder también debe ser capaz de poner en práctica si quiere que su liderazgo sea efectivo: automotivación, empatía, confianza, comunicación y creatividad.

2.3.1. La automotivación

Es muy difícil motivar a otras personas si no nos motivamos primero a nosotros mismos. Pero, a veces, mantenerse motivado es complicado. Es normal que en determinadas ocasiones nos aborden pensamientos negativos, a todos nos abordan sentimientos de falta de confianza o de autoestima. Pero lo realmente importante es poseer la capacidad de seguir adelante, pues la clave de la automotivación reside en nuestros pensamientos, los cuales son el motor de nuestras emociones, negativas y positivas.

De lo anterior se desprende una pregunta; ¿podemos controlar nuestros pensamientos? Por supuesto. De hecho, de ahí deriva la automotivación.

En este sentido, la figura del líder se vuelve a presentar vital. Cuando un líder transmite con sus palabras o actitudes que no confía en un determinado miembro del grupo, efectivamente este no será capaz de desarrollar su potencial y fracasará. Por el contrario, cuando el líder deposite su confianza en el miembro del grupo, alimentará su autoestima y mejorará su desempeño.

Los tres motivos principales en la pérdida de la motivación y que un líder deberá tener siempre presentes y combatirlos cuando sea necesario son: la *falta de autoconfianza*, la *falta de visión* y la *falta de dirección*.

2.3.2. La empatía

La empatía es lo que conocemos comúnmente como: *ponerse en el lugar del otro*. Si no conocemos a las personas, no las podemos gestionar. Esto es: si no sabemos lo que sienten, cuáles son sus sentimientos e inquietudes, no podremos poner en práctica las herramientas de motivación adecuadas para cada caso.

La empatía es una habilidad fundamental del líder, ya que nos permite entender a la otra persona y conocer sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Cuando gestionamos personas, tratamos de modificar comportamientos, lo cual no se puede lograr si no las conocemos.

Para ser empáticos, debemos conocer a las personas, conocer sus inquietudes, cuáles son sus necesidades y qué les motiva. Para ello, es imprescindible escuchar y observar. La escucha y observación son habilidades básicas del líder mediante las cuales podemos acceder a la otra persona.

Por último, recogemos algunas recomendaciones en el uso de la empatía:

- Esforzarse por ver desde el punto de vista de la otra persona.
- Comprender a la otra persona.
- Auto-controlar los sentimientos propios.
- Escuchar.
- Eliminar ideas preconcebidas.

2.3.3. La confianza

La confianza es un factor clave en el seno de un grupo, pero, para alcanzar esa confianza, es importantísima la credibilidad del líder, es decir, su capacidad para comunicar una visión que conecte con los miembros del grupo.

En general, podemos identificar cuatro habilidades que el líder deberá desarrollar para conseguir la confianza de sus seguidores:

- **Competencia:** el líder debe ser capaz de no perder de vista los objetivos marcados, asumir responsabilidades, tomar decisiones y obtener resultados.

- **Visión positiva:** el líder debe ser capaz de emitir mensajes tranquilizadores, de no perder la calma en los momentos complicados y mantener una visión positiva del futuro.
- **Integridad:** las acciones del líder tienen que concordar con sus palabras, defender al equipo y ser honesto.
- **Interés por los demás:** el líder tiene que esforzarse por conocer a los demás, escucharlos y tener en cuenta sus necesidades.

2.3.4. La comunicación

Si queremos conseguir que las personas se comprometan y sacrifiquen con la organización, es importante mantener una comunicación de calidad con ellas. Esta información tiene que ser veraz a la vez que transmitir esperanza. Para ello, el líder debe ser capaz de transmitir confianza y atender las dudas de sus seguidores. Si el líder es capaz de comunicar de forma óptima el plan de la organización y mantener al grupo cohesionado, será posible alcanzar esa confianza y compromiso de los empleados, lo cual es vital para lograr el éxito a largo plazo.

En general, podemos identificar los principales comportamientos que deberá poner en práctica el líder para establecer una comunicación de calidad con los miembros del grupo en la búsqueda de esa confianza:

- Cuando no tenga una respuesta, reconocerlo.
- Recordar, frecuentemente, la visión, los objetivos y valores de la organización.
- Ser visible.
- Establecer también una comunicación informal.
- Escuchar y observar al grupo.
- Gestionar a tiempo los posibles conflictos que puedan surgir.
- Reconocer el buen trabajo del equipo.
- Coordinar los mensajes internos y externos.
- Mantener la atención en las soluciones y no en los problemas.
- Ser empático.

2.3.5. La creatividad

Hoy en día, es muy frecuente encontrarse líderes con poca imaginación y creatividad, y más que nunca debido a los grandes momentos de cambio que estamos viviendo. Esto no debería ser así. En épocas de cambio es cuando más se necesitan líderes creativos y originales para romper los esquemas tradicionales y entrenar al grupo con originalidad, líderes que no teman el fracaso y que se atrevan a hacer cosas distintas.

Aunque requiere atención, disciplina y constancia, la creatividad se puede entrenar. No es fácil, pero, si lo hacemos, conseguiremos cambios importantes y resultados sorprendentes.

Por último, podemos identificar las siguientes condiciones que se deben dar para poder desarrollar la creatividad:

- Tener fluidez en las ideas.
- Ser originales y no tener miedo a ser diferentes.
- Ser flexible en la búsqueda de soluciones.

III. VADEMÉCUM: ASPECTOS A TENER EN CUENTA ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN

El liderazgo orientado a las personas es una de las dimensiones sobre las que más se ha escrito a lo largo de la historia de las organizaciones, ya que no solo es el recurso máspreciado, sino que, además, es el más costoso. Por ello, es fundamental que el liderazgo de una organización esté orientado a las personas y que, desde la confianza y la motivación, se fomente la creatividad, la asunción de responsabilidades y la orientación a la autorrealización profesional de cada uno respecto a su puesto de trabajo.

IV. SUPUESTOS PRÁCTICOS

4.1. Supuesto práctico 1

Los componentes de un grupo de trabajo de una determinada empresa "X" tienen los siguientes aspectos relevantes en sus condiciones laborales:

- Salario un 10% por debajo de la media del sector.
- Centro de trabajo a una hora de casa, por lo general, con escaso transporte público.
- Mando de responsabilidad intermedia.
- Mucho trabajo pendiente.
- Elevado grado de estrés.
- Equipo de trabajo de gran tamaño.
- Responsabilidad del trabajo individual y cierto poder en la toma de decisiones.
- No existe un adecuado clima laboral.
- No reciben formación.

En base a estos aspectos:

1. ¿Qué cualidades debería reunir el líder de este equipo de trabajo?
2. ¿Cómo motivarías a estos trabajadores para que desarrollasen con éxito su trabajo y alcanzasen los objetivos y metas previamente establecidos?

V. EXPERIENCIAS

Artículo. ¿Quién motiva al motivador?

BALART GRITTI, M.J.: *¿Quién motiva al motivador?* Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales (88), 74-75 (2014).

Este artículo destaca la importancia de la motivación en la gestión de personas, poniendo el foco de interés en la automotivación previa. Disponible en el aula virtual.

Estudio. El motor de la contribución: La motivación (II). Resultados de la encuesta

ROS FELIP, J.: *El motor de la contribución: La motivación (II). Resultados de la encuesta.* Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales (82), 72 (2013).

Este estudio nos muestra los resultados de una encuesta realizada sobre diferentes aspectos de la motivación, así como sus conclusiones más importantes. Disponible en el aula virtual.

Artículo. El líder que genera compromiso

DUMLAO, A.: *El líder que genera compromiso*. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales (92), 64-68 (2014).

Los empleados comprometidos con sus empresas rinden mejor y se esfuerzan más. Este artículo nos aproxima a cómo debe ser un líder para generar compromiso entre los miembros del grupo. Disponible en el aula virtual.

Artículo. Liderar sin empatía no es liderar

BALART GRITTI, M.J.: *Liderar sin empatía no es liderar*. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales (86), 68-69 (2014).

Este artículo destaca la importancia de la empatía en el liderazgo y en la gestión de personas. Disponible en el aula virtual.

VI. RECURSOS

Discovery Path. Liderar desde la comunicación

SUEIRO, E.: *Liderar desde la comunicación*. LIDlearning.

Este Discovery Path ha sido concebido como pequeña guía para el desarrollo y la mejora de la competencia genérica de comunicación y orientada al liderazgo de una empresa o negocio. Todo líder tiene que saber cómo comunicarse para alcanzar sus objetivos. Este Discovery Path ofrece los conocimientos necesarios sobre escucha y resolución de conflictos a través de la comunicación. Disponible en el aula virtual.

Discovery Path. Escuchar y empatizar para liderar

FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Escuchar y empatizar para liderar*. LIDlearning.

Este Discovery Path ha sido concebido para desarrollar y mejorar las capacidades de escucha y empatía, habilidades esenciales de un perfil profesional directivo. Con él, aprenderás a escuchar y a empatizar mejor, aumentando, así, tus competencias de comunicación y liderazgo. Disponible en el aula virtual.

Vídeo. Promover la confianza

FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Promover la confianza*. LIDlearning (2014).

Este vídeo nos explica que para convertirse en un buen líder, hay que saber promover la confianza. Vídeo disponible en el aula virtual.

VII. BIBLIOGRAFÍA

PUBLICACIONES

BALART GRITTI, M.J.: *¿Quién motiva al motivador?* Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales (88), 74-75 (2014).

BALART GRITTI, M.J.: *Liderar sin empatía no es liderar*. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales (86), 68-69 (2014).

CLARK, D. y HERNÁNDEZ, C.: *La nevera vacía. Gestión de personas en tiempos de incertidumbre*. Fundación Confemetal. Madrid (2012). ISBN: 978-84-92735556.

CURÓS VILÀ, M.P.; DÍAZ CUEVAS, C.A.; OLTRA COMORERA, V.; RODRÍGUEZ SERRANO, J.C.; TEBA Nuez, R. y TEJERO LORENZO, J.: *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. Barcelona (2005). ISBN: 978-84-97882668.

DUMLAO, A.: *El líder que genera compromiso*. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales (92), 64-68 (2014).

JIMÉNEZ, A.: *Liderazgo. Creando valor a través de las personas*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid (2013). ISBN: 978-84-79784287.

ROS FELIP, J.: *El motor de la contribución: La motivación (II). Resultados de la encuesta*. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales (82), 72 (2013).