

Módulo 2. Liderazgo y desarrollo del capital humano

Unidad 2.1 La importancia del rol del líder

Las organizaciones están cada vez más dispuestas a reconocer que el logro de los objetivos empresariales depende, en gran medida, de contar con los talentos necesarios en las posiciones adecuadas y en el tiempo oportuno.

El desarrollo del talento impacta de lleno en el compromiso de los colaboradores, quienes a través de su gestión mejoran la productividad, calidad y rentabilidad de la organización y, a su vez, la hacen cada vez más innovadora. Por lo tanto, los talentos organizacionales son un elemento clave a la hora de diferenciarse.

Es por esto, que las organizaciones consideran esencial la gestión del talento y la efectividad con que se lleva a cabo, y en este sentido, el rol del líder es fundamental dado que el éxito o fracaso en cuanto a atracción, selección, desarrollo y retención del talento es parte esencial de su gestión.

El Corporate Leadership Council realizó una investigación para entender cómo el liderazgo impacta en la gestión del talento y por tanto afecta los resultados del negocio. A partir del análisis de los resultados se distinguen 4 posturas posibles en cuanto a la gestión del talento:

1. **Luchadores** → Engloban a una gran cantidad de líderes. El 42% de los gerentes se hallan comprometidos con la gestión del talento, pero no son eficaces en esa tarea (aquellas personas que quieren, pero les faltan habilidades/herramientas para poder hacerlo).
2. **Campeones de talento** → Solo el 19% de las personas incluidas en el informe presentan esta postura. Son gerentes que están absolutamente comprometidos con el talento y son eficaces en la mayor parte de las actividades más importantes en la gestión del talento (están convencidos y las llevan adelante con naturalidad).
3. **Poco entusiastas** → Forman un grupo pequeño, solo el 8% de los líderes empresariales no están convencidos de que la gestión del personal clave

resuelva los problemas del negocio, pero aun así son eficaces en la ejecución de las actividades esenciales de gestión de personal clave (son aquellos que cumplen, son aquellos a los que, generalmente, se los escucha decir: “lo hago porque Capital Humano me lo pide”).

4. **Rechazadores** → conforman una enorme parte, el 31% de los líderes empresariales no están convencidos de que la gestión de personal clave resuelva los problemas del negocio y, por lo tanto, no los ejecutan en forma eficaz.

Podemos decir que, si bien la mayoría de los líderes tienen las habilidades y los conocimientos necesarios para ser buenos gestores de talento, las organizaciones se encuentran trabajando para desbloquear estas habilidades en pro de los resultados en este ámbito.

La siguiente imagen permite comprender el impacto de una pobre o nula gestión del talento por parte del líder.

Figura 1. ¿Por qué la gente renuncia?

¿POR QUÉ LA GENTE RENUNCIA?

LINKEDIN INVESTIGÓ MILES DE PERFILES Y ESTAS FUERON LAS PRINCIPALES RAZONES:



Fuente: Pictoline, 2016, <https://www.pictoline.com/2438-por-que-la-gente-renuncia/>

Para evitar perder personas talentosas se necesita una nueva perspectiva y un esfuerzo extra por parte del jefe.

Para que la experiencia del desarrollo genere emociones positivas y los resultados deseados, se requiere que la organización cuente con un ecosistema en el que se relacionen y potencien distintos factores como por ejemplo la cultura de desarrollo, oportunidades gestionadas con transparencia, tolerancia al error, entre otros, los que son sumamente necesarios para una buena gestión por parte del líder.

Un líder puede tener muy buenas intenciones, pero sin un sistema que lo acompañe, solo quedará en eso, intenciones.

El liderazgo es el impulsor por excelencia del compromiso (Jericó, 2008) y este es el pegamento que hace que los colaboradores permanezcan en la organización. Aquellas empresas que miden y gestionan el liderazgo consiguen reducir hasta un 17% los índices de rotación no deseada. “Los líderes son los principales protagonistas en la motivación y desmotivación”. (Jericó, 2008, https://issuu.com/ivanss_3/docs/la_nueva_gestion_del_talento_-_pila).

Tal como describe Goleman (2005), según una investigación de la consultora Hay/McBer se identificaron seis estilos de liderazgo diferentes, cada uno de estos surge de distintos componentes que provienen de la inteligencia emocional. No existe un mejor estilo de liderazgo, sino que dependerá la situación, el tipo de colaborador y el momento para comprender cuál forma será la más eficaz.

- Líderes coercitivos → exigen una conformidad inmediata. (¡Haz lo que te digo!).
- Líderes orientativos → movilizan a las personas detrás de una visión. (Ven conmigo).
- Líderes afiliativos → crean lazos emocionales y armonía. (Las personas primero).
- Líderes democráticos → crean consenso mediante la participación. (¿Qué opinas?).
- Líderes ejemplares → esperan excelencia y autonomía. (Haz como yo).
- Líderes formativos → desarrollan a las personas para el futuro. (Inténtalo).

Los estilos no son excluyentes entre sí, sino que pueden combinarse. Los líderes más efectivos son aquellos que tienen la flexibilidad necesaria para adoptar cuatro o más estilos. En especial, varían entre el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo, ya que generan el mejor clima y desempeño de negocios posible.

¿Cuáles son las habilidades claves de un líder? Como concluye Daniel Goleman “el liderazgo es un 90% de inteligencia emocional” (Goleman, 2005, <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>).

La inteligencia emocional se da a través del desarrollo de cinco componentes:

1. Autoconocimiento → Reconocer y entender las propias emociones, estados de ánimo e impulsos, y sus efectos sobre los demás.
2. Autorregulación → Controlar o dirigir los impulsos negativos o el mal humor y meditar las decisiones.
3. Motivación → Pasión, perseverancia y energía para alcanzar los objetivos, más allá de razones financieras o de estatus.
4. Empatía → Captar y entender las emociones de las personas y tratarlas en función de ello.
5. Habilidades sociales → Relacionarse efectivamente y crear redes sociales. Encontrar puntos comunes.

Dominadas estas cuestiones, el líder puede estar más cerca de su gente, conocerla y adoptar el estilo de liderazgo más eficaz para cada momento. Un líder con inteligencia emocional genera el clima propicio para gestionar el desarrollo de su gente.

Para liderar a otros, es importante primero conocerse a uno mismo, por tal motivo te invitamos a realizar una prueba de inteligencia emocional en la actividad correspondiente a este apartado.

2.1.1 El líder desarrollador

La consultora Whalecom (Molinari, 2019), a través de su ciclo *HR Conversations*, desarrolló el perfil del líder desarrollador y lo define de la siguiente manera:

- Un líder que promueve el desarrollo se compromete con el colaborador, lo escucha con el objeto de conocerlo y acompañarlo en este transitar. Esto implica indagar gustos, alentar el autoconocimiento y generar conversaciones sobre intereses y motivaciones. Lo respalda, no lo deja solo. A la hora de encarar un nuevo desafío lo acompaña, toma el error como fuente de aprendizaje, permite la innovación y lo desafía a dar lo mejor.
- Un líder desarrollador, es generoso. Brinda visibilidad a su gente generando intercambio con otras áreas y fomenta espacios donde su equipo se pueda mostrar. Empodera, es decir, abre oportunidades, genera y promueve proyectos transversales, y situaciones de aprendizaje.

- Un líder desarrollador aconseja, coachea, no impone.

Figura 2. Habilidades del líder.



Fuente: [Imagen sin título sobre las habilidades del líder]. (s.f.). Recuperada de <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fve.linkedin.com%2Fimage%2Ffaaron-fernandez-a9ab0314a&psig=AOvVaw2hAfAINsS5A04-RVxNVeWJ&ust=1586883549790000&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKEwi4ysaD8OXoAhVwMLkGHQgPA5oQr4kDegQIARAY>

¿Cuáles son los comportamientos disfuncionales? ¿Qué hace el anti-líder desarrollador? Pone foco solamente en el cumplimiento de los objetivos, tiene miedo de que sus colaboradores sean mejores que él, no comparte el conocimiento, no permite que le “saquen” la gente porque “yo lo formé”, no es ecuánime y hace *micromanagement*. (Molinari, 2019,

<https://www.glocalthinking.com/los-desaf%C3%ADos-en-la-gesti%C3%B3n-del-desarrollo-en-la-era-digital>).

Estos son líderes que expulsan los talentos fuera de la organización.

2.1.2 La motivación como factor clave para la retención del talento

Como se viene desarrollando a lo largo del texto, el rol del líder es clave a la hora de pensar en la motivación de los colaboradores y, por eso, es importante en este apartado comprender qué es la motivación.

Que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las expectativas del individuo con relación a lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización...
2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia: dinero o cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad... (Shein en Alles, 2006, p. 86).

Este intercambio es lo que Edgar Schein nombra como “contrato psicológico”, al que define como:

El conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización. Este contrato determina el nivel de motivación del personal. Abarca las expectativas del colaborador en relación con la empresa, es decir, lo que el empleado espera no solo en cuestiones económicas sino también en horario, forma en que será tratado, desarrollo y también las del empleador: lealtad, diligencia. Es fundamental que

ambas expectativas se correspondan para que el “contrato” funcione a largo plazo, pues si cambian pueden crear un problema comunicacional. (Schein Edgar H. 1982. “Psicología de la Organización”.

2.1.3 ¿Qué es la motivación?

Tal como plantean Robbins y Coulter la motivación implica:

...procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. La energía es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Deseamos que los empleados hagan un esfuerzo que esté dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de persistencia. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas. (2014, <http://blog.pucp.edu.pe/blog/contraloriapucp/2015/06/17/la-motivacion/>)

Se insiste en la importancia de conocer al colaborador y determinar qué es lo que lo mueve. Cada persona busca cosas distintas a través del trabajo, por lo que sus expectativas dan lugar a distintos tipos de motivaciones.

Existen varios autores que han abordado este tema y elaboraron diversas teorías sobre la motivación. Uno de los primeros autores en introducir el término motivación fue el psicólogo Abraham Maslow, quién presentó una pirámide de necesidades que atraviesan todas las personas. Estas necesidades parten desde lo básico, como respirar, hasta lo más complejo, como es el autodesarrollo. En las siguientes figuras se muestra lo estipulado por Maslow y una adaptación al modelo actual.

Figura 3. Pirámide de Maslow.



Fuente: Pirámide de Maslow, 2017, <https://www.significados.com/piramide-de-maslow/>

Figura 4. Maslow 2019.

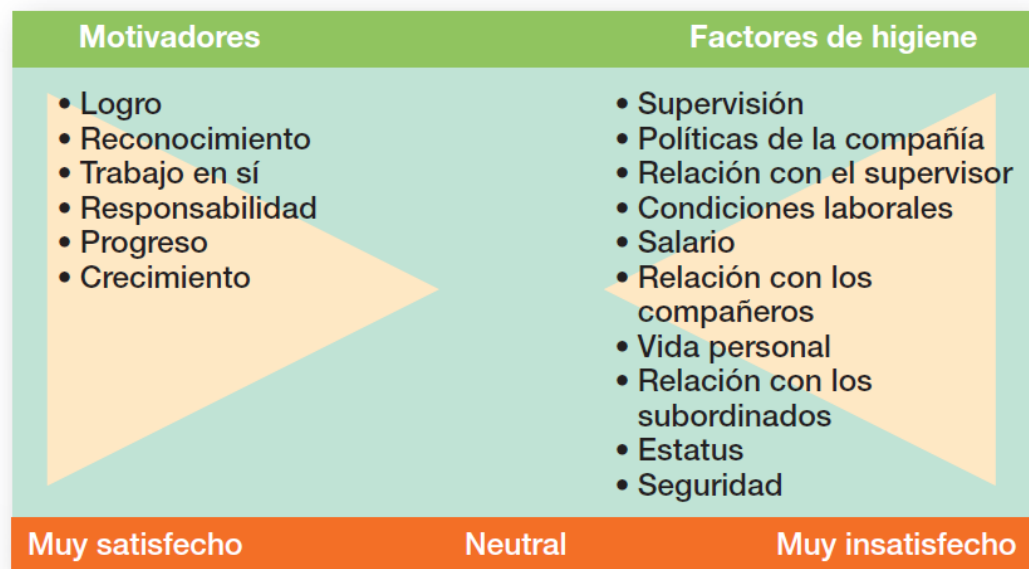


Fuente: Plural RP, 2019, <https://www.facebook.com/PluralRP/photos/as%C3%AD-la-pir%C3%A1mide-de-maslow-jerarqu%C3%ADa-de-las-necesidades-humanas-este-2019-cu%C3%A1-es/2432241803662879/>

Esta teoría de Maslow era muy amplia y no ponía foco en lo organizacional, por ello entre los años 1950 y 1960, Frederick Herzberg, un psicólogo estadounidense, formuló su teoría Higiene-Motivación, acerca de los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas.

Herzberg (1974) investigó los orígenes de la motivación del personal y descubrió que lo que satisface y motiva a las personas en su trabajo es diferente de aquello que genera insatisfacción. Si se le pregunta a la gente qué los hace infelices en sus trabajos las respuestas serán: un jefe irritante, un salario bajo, un ambiente laboral inadecuado, reglas estúpidas. Cuando los factores que hacen al entorno no están correctamente manejados, la gente se siente infeliz y desalentada. Pero aun cuando son manejados brillantemente nadie se siente motivado para trabajar mejor o más duro. La gente se siente motivada ante el trabajo estimulante, el desafío y el aumento de responsabilidad. Estos factores intrínsecos responden a las necesidades más profundas, relacionadas con el crecimiento y el logro.

Figura 5. Motivadores y factores de higiene.



El trabajo de Herzberg, indica que los factores comprendidos en la generación de la satisfacción laboral (y la motivación), están separados y son distintos de los factores que generan la insatisfacción laboral.

Puesto que hay que reconocer distintos factores según se examine la satisfacción o la insatisfacción laboral, habremos de concluir que ambas actitudes no se contraponen; lo contrario de la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino la ausencia de satisfacción laboral y, de igual manera, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la ausencia de insatisfacción. (Herzberg, 1974, p. 6).

La definición del concepto no es un problema de semántica puesto que normalmente consideramos que satisfacción es lo contrario de insatisfacción, es decir, lo que no es satisfactorio tiene que ser insatisfactorio y viceversa. Sin embargo, tratándose de entender la conducta de las personas en sus trabajos, existe algo más que un juego de palabras.

Son dos las necesidades diferentes del hombre que tienen relación con este asunto. Se puede decir que un grupo de necesidades deriva de su naturaleza animal, el impulso natural de evitar el dolor producido por el ambiente, más todos los impulsos adquiridos que se condicionan a las necesidades biológicas primarias. Por ejemplo, el hambre, impulso biológico básico, hace necesario ganar dinero; así, el dinero se convierte en impulso específico. El otro grupo de necesidades está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización y, mediante la realización, la obtención del desarrollo psicológico y personal.

El siguiente ejemplo sumará al entendimiento sobre la satisfacción y la motivación en el trabajo.

“Se trata de dos albañiles que estaban levantando paredes en un lugar a las afueras de una ciudad. Uno se sentía extenuado, su cara empapada de sudor hacía que muchas veces tuviera que parar para limpiarse con una toalla. Esto traía dificultad en su labor y mucho retraso. El segundo albañil, por el contrario, tenía un ritmo regular, su pared más alta que la de su compañero, parecía sin imperfecciones, dado el ritmo de su construcción. Llamaba la atención, dos hombres con la misma profesión y con rendimientos tan distintos... Una persona que los observaba, se les acercó y les preguntó: - ¿Qué están haciendo?

El primero contestó: - ¡Estoy haciendo estas paredes que no logro terminar!

El segundo contestó: - Estoy levantando una catedral para Dios, tan alta que llegará al cielo...” (Anónimo)

La pregunta es: ¿Cómo enmarca una persona el trabajo en el conjunto de su vida? ¿Cuál es el sentido que tiene levantar paredes para uno y para otro?

Indudablemente en este caso, se trata de dos sentidos distintos que llevan a resultados distintos y hacen que estas personas en un caso, una esté motivada, mientras que la otra seguramente busca satisfacer su subsistencia a partir del pago que genera su trabajo.

Tanto Maslow como Herzberg a partir de sus reflexiones sentaron las bases para las teorías posteriores que se desarrollaron en referencia a este tema de estudio.

Las teorías contemporáneas de la motivación comprendieron que esta es una combinación de diferentes asuntos: algunas relacionadas con el cumplimiento de metas, otras con las expectativas y otras con la percepción de equidad. Todas estas variables generan teorías que son complementarias por lo que una buena propuesta de valor por parte de la organización deberá considerar todas estas cuestiones.

El mundo se transforma y cambia; las personas y sus necesidades, también. Las nuevas generaciones nos enseñan que el compromiso con la organización ya no tiene relación con el tiempo de trabajo sino con aquellas cosas que los motiva, que los lleva a acción, por ejemplo: encontrarle un sentido a la tarea, tener la oportunidad de aprender, vivir distintas experiencias, poder participar en equipos interdisciplinarios y multiculturales, ser reconocidos, entre otros.

2.1.4 Palancas del liderazgo que permiten el desarrollo de la gente

Uno de los principales elementos para la retención del personal clave es el compromiso. La motivación y el compromiso se pueden presentar como una relación causa-efecto. La motivación sería la causa y el compromiso sería el efecto. Es decir, para generar compromiso en nuestros colaboradores, estos deben estar, primero, debidamente motivados.

Figura 6. Botón de motivación.



Fuente: El arte de la motivación, 2013, <http://4.bp.blogspot.com/-4pL6yffskzl/Uf0HwSf2 BI/AAAAAAAAAGc/n0r2l8c8Y g/s1600/motivacion-laboral.jpg>

En las organizaciones se siguen encontrando jefes que hacen su mayor esfuerzo para motivar y comprometer a los empleados sin éxito debido al desconocimiento sobre lo qué pueden hacer para lograrlo.

Es por esto que diversas disciplinas, como la neurociencia, la biología y la psicología evolutiva, siguen investigando sobre el cerebro humano y nos permiten seguir aprendiendo sobre los temas relativos a la motivación, presentan herramientas que posibilitan a los líderes trabajar estas cuestiones.

Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda Eling-Lee (2008), realizaron una investigación a través de la que establecieron que las personas están guiadas por cuatro necesidades (o *drivers*) básicas innatas que se encuentran conectadas en el cerebro, por lo que el grado en que estas se encuentran satisfechas afecta directamente nuestras emociones y, en consecuencia, trabajan sobre el nivel de compromiso.

A continuación, se presentan las necesidades con las acciones o palancas que favorecen la satisfacción de estas.

Figura 7. Poseer y adquirir.



Necesidad 1

Poseer y adquirir

Es la necesidad que tienen las personas de poseer u obtener elementos y bienes tangibles, como pueden ser la ropa, una casa, un auto; e intangibles, tales como realizar un viaje, ir al teatro, lograr una promoción o ocupar un puesto en el directorio de la corporación. Esta necesidad es relativa e insaciable debido a que siempre nos comparamos con otros y queremos más.



Palanca 1

Sistema de recompensas

Este *driver* es fácilmente satisfecho a través de un buen sistema de recompensas.

Acciones:

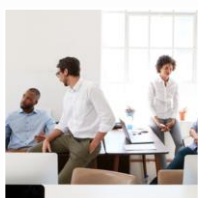
Gratificar en forma justa y diferente el buen desempeño del promedio de las personas.

Vincular las metas con el desempeño, donde se reconozca la excelencia y donde las mejores personas se desarrollen.

Pagar tan bien como tus competidores.

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Relacionarse.



Necesidad 2

Relacionarse

Es la necesidad de conectar con otros. Cuando las personas pueden relacionarse asocian emociones positivas (amor/cuidados) o negativas (soledad/anomía) cuando no lo logran. Este vínculo es de suma importancia en el ámbito laboral dado que tiene gran impacto en la motivación, el empleado se siente orgulloso de pertenecer.



Palanca 2

Cultura cooperativa

Empresas donde se fomente un espíritu de camaradería para generar cultura que promueva el trabajo en equipo, la colaboración, apertura y amistad.

Acciones

Fomentar la confianza mutua y la amistad entre compañeros de trabajo.

Valorar la colaboración y el trabajo en equipo.

Alentar a compartir buenas prácticas.

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Desafiar y comprender.



Necesidad 3

Desafiar y comprender

Se refiere a la necesidad de satisfacer la curiosidad, el dominio de cierto conocimiento y experiencia, entender el mundo, el entorno personal, social y laboral, y buscar un sentido en el comportamiento. Se relaciona con el deseo de contribuir, sentir que lo que hacemos tiene sentido.



Palanca 3

Diseño de puestos

- Diseño de puestos que desafíen a los trabajadores y les permitan crecer y aprender dentro de la organización.
- Acciones:
 - Diseñar trabajos que tengan distintos roles e importancia en la organización.
 - Diseñar trabajos que sean significativos y que sigan un sentido de contribución en la organización.

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Defender.



Necesidad 4

Defender

Se refiere a la necesidad de promover la justicia, contar con objetivos claros y pertenecer a instituciones que fomenten la expresión de ideas y opiniones. Cuando se trabaja sobre este *drive* se logra un sentimiento de confianza y seguridad. Cuando esto no se logra lo que se propicia son sentimientos de miedo y resentimiento.



Palanca 4

Procesos de desempeño y asignación de recursos

- Contar con sistemas justos, confiables y transparentes ayuda a satisfacer el *drive* de defender.
- Acciones
 - Aumentar la transparencia en todos los procesos.
 - Hacer énfasis en la justicia.
 - Crear confianza a través de otorgar premios, asignaciones y otras recompensas de forma justa y transparente.

Fuente: elaboración propia.

Los líderes deberán comprender que lograr la satisfacción en los colaboradores no será resultado de actuar solo sobre uno de estos *drivers* o necesidades, sino que es necesario tener una mirada holística para lograr mayor impacto.

Sin duda, la organización deberá contar con políticas que permitan motivar a sus colaboradores, pero tan importante como estas es el rol del líder.

A través de diversas investigaciones realizadas por los autores, se concluye que los empleados reconocen la existencia de una multitud de factores organizacionales, algunos fuera del alcance del líder, que influyen en su motivación. A pesar de ello, consideran que es fundamental la actitud del líder al momento de satisfacerlas.

Las organizaciones pueden contar con excelentes propuestas desde los procesos (generar el entorno), pero si los líderes no hacen una buena gestión desde su rol, ninguna de estas palancas tiene el efecto deseado.

“El compromiso se crea en la práctica y no con palabras bonitas” (Jericó, 2008, https://issuu.com/ivanss_3/docs/la_nueva_gestion_del_talento_-_pila).

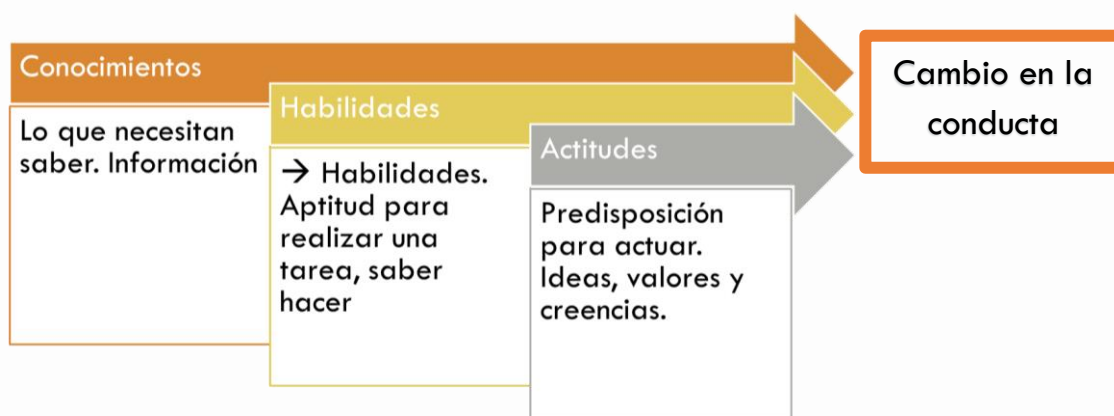
Las organizaciones más exitosas serán aquellas que puedan comprender estas necesidades en cada uno de los miembros de la organización y apalancar el ejercicio del liderazgo en la satisfacción de estas necesidades a través de una cultura apropiada, un sistema de reconocimiento integral, un gerenciamiento del desempeño adecuado, representativo de los logros y aspiraciones de las personas y la empresa.

Unidad 2.2 Acciones que puede emprender el líder como promotor del desarrollo de la gente

2.2.1 Formación

El desarrollo del capital humano implica adquirir o mejorar competencias laborales. Cuando trabajamos sobre las competencias lo que se busca es generar un cambio en la conducta. ¿Qué son las competencias? la suma de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para desarrollar un puesto o función determinada.

Figura 11. Competencias.



Fuente: elaboración propia.

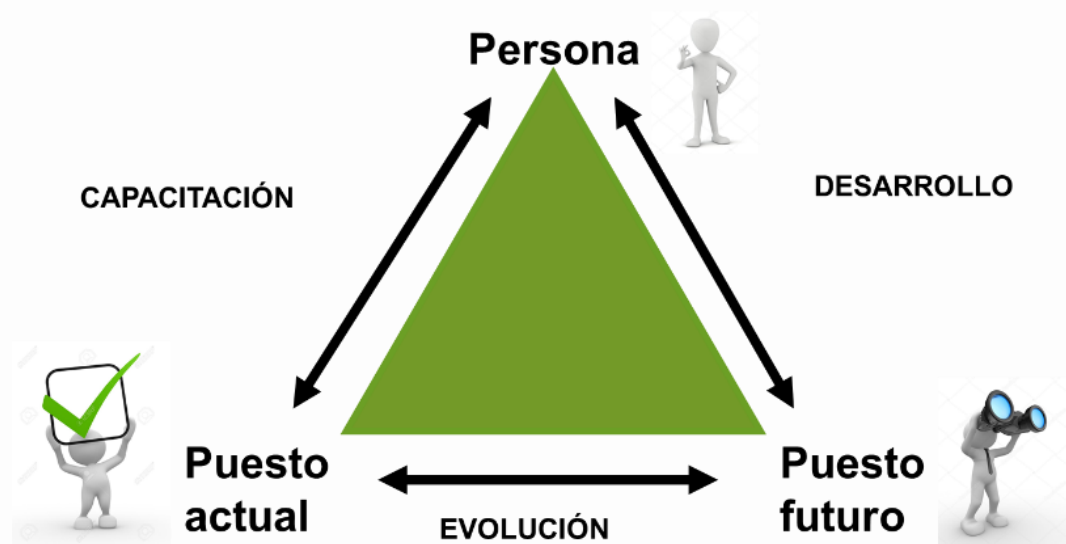
El desarrollo de las personas se orienta esencialmente al futuro, es decir, preparar al individuo para que pueda evaluar mayor cantidad de variables y realizar análisis críticos para una toma de decisiones mejor fundamentada.

Se denomina *desarrollo organizacional* al conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las exigencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un período específico y para mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano; incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.

- ✓ El desarrollo gerencial es un conjunto organizado de acciones educacionales que tiene como objetivo desarrollar habilidades y competencias como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos, etc.

- ✓ El desarrollo personal implica experiencias que no están siempre relacionadas con el puesto que se desempeña en el momento. Estas brindan herramientas de desarrollo tanto profesional como personal.
- ✓ La capacitación, a su vez, está relacionada con aprendizajes que sí se relacionan con el puesto de trabajo actual. El objetivo principal es aumentar el desempeño actual del trabajador.
- ✓ La educación constituye un conjunto holístico de experiencias que preparan a la gente para desarrollarse en la vida y afrontar los desafíos del mundo real.

Figura 12. Triángulo de la formación.



Fuente: elaboración propia.

Triángulo de la formación

El triángulo de la formación nos permite visualizar que cuando las empresas ponen foco en desarrollar al personal, esto incide en las actitudes del profesional, mientras que la formación mejora los conocimientos.

Waterman y Collard (1994) exponen:

Cada individuo es dueño de su propia carrera profesional y busca en las organizaciones herramientas y oportunidades que le

permitan desarrollarla. La propuesta de valor de la organización hoy implica un nuevo pacto donde colaborador y líder/gerente comparten la responsabilidad para mantener o incluso mejorar la empleabilidad¹ individual dentro o fuera de la compañía.

Los resultados de este pacto se traducen en un aumento de la productividad y en compromiso de los colaboradores debido a que alentando a las personas a crecer, cambiar y aprender se les permite mantenerse competitivos y flexibles en un mundo de cambios vertiginosos.

De acuerdo con Paula Molinari², para que el desarrollo sea posible debe existir un ecosistema en el que se relacionan y potencian diversos factores como ser:

- ✓ Negocios en crecimiento.
- ✓ Jefes desarrolladores.
- ✓ Tolerancia al error.
- ✓ Gestión de la compensación integrada.
- ✓ Análisis de datos.
- ✓ Cultura de desarrollo, entre otras.

Dentro de este ecosistema, es protagónico el rol del jefe, quien dará a los colaboradores el poder de evaluar, dirigir, redirigir y expandir sus habilidades para que sigan siendo competitivos en el mercado laboral. En contrapartida, espera una mayor contribución a la organización de la que forman parte.

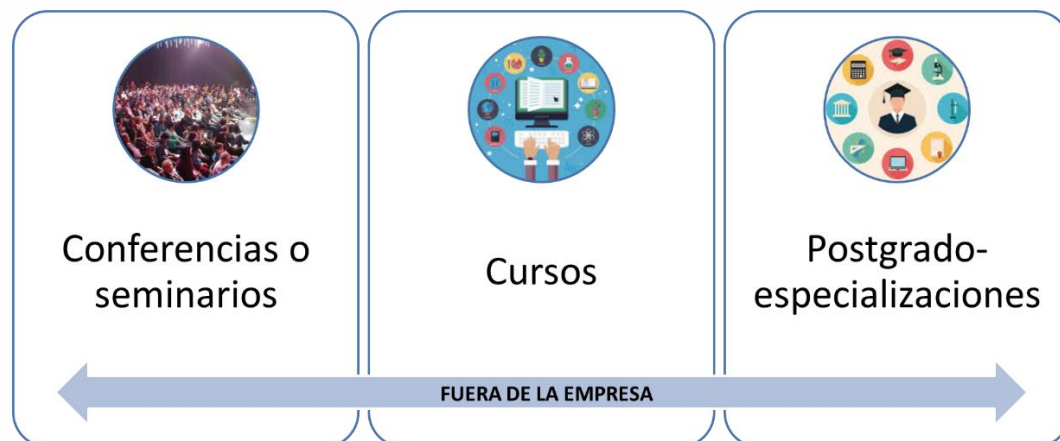
Es el líder quien a través de procesos organizacionales, como encuestas, planes de carrera, proyectos futuros y evaluación de performance, identifica aquellas cuestiones que el colaborador debe mejorar, desarrollar o adquirir a partir de la comparación entre el comportamiento deseado y el comportamiento real. Es a partir de este análisis que se genera lo que se conoce como brecha o *gap* de formación.

Existen diversas herramientas o métodos que las personas pueden utilizar para desarrollarse dentro y fuera del trabajo. A continuación, se presentarán algunos de estos:

¹ Empleabilidad: contar con las habilidades necesarias para encontrar trabajo cuando se necesite.

² Paula Molinari es fundadora y presidente de Whalecom, consultora líder en Latinoamérica. Tiene una intensa vida académica, en la Universidad Torcuato di Tella es profesora del MBA y EMBA y dirige el Programa Ejecutivo de Recursos Humanos, así como también colabora con prestigiosas universidades de Argentina y del exterior (<http://www.pmolinari.com/bio/>).

Figura 13. Herramientas para desarrollarse fuera de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

- ✓ Las conferencias o seminarios habitualmente están relacionados con temas de actualización de la actividad a la que se dedica el colaborador. En general, son masivos y un experto expone sobre la temática a tratar.
- ✓ En referencia a los cursos, estos pueden brindarse de manera tradicional a través de una actividad presencial o de forma virtual. Hace pocos años se han desarrollado lo que se conoce como *MOOC, Masive Open Online Courses*, elaboradas por prestigiosas universidades del mundo. Estas actividades pueden tomarse en forma gratuita y solo se paga una tarifa para certificar. Existen diversas plataformas como Coursera, EDX, Udemi, entre otras, que ofrecen estas actividades.
- ✓ También están los postgrados, maestrías y especializaciones que constituyen una última etapa de educación formal y su objetivo consiste en profundizar el conocimiento, ya sea teórico, metodológico, tecnológico, de gestión o artístico, en el una disciplina o área interdisciplinaria, de un campo profesional o multiprofesional.

Otra forma de adquirir herramientas para desarrollarnos es dentro de la organización de la que formamos parte. Generalmente, cuando pensamos en formación, asociamos capacitarnos a hacer un curso o actividad, pero existen otras formas en que las personas pueden adquirir competencias.

Figura 14. Herramientas para desarrollarse dentro de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

- ✓ Rotación de puestos → consiste en que las personas pasen por varias posiciones en la empresa con la intención de expandir sus habilidades y generar una visión sistémica. Pueden ser movimientos verticales u horizontales. Estimula el aporte de nuevas ideas y la posibilidad de generar una evaluación más confiable del desempeño del trabajador. La rotación de puestos se ha incorporado como una práctica habitual dentro de los programas de jóvenes profesionales.
- ✓ Puestos de asesoría → se brinda a las personas la posibilidad de trabajar en distintas áreas bajo la supervisión de un gerente exitoso. Tiene una función de *staff*.
- ✓ Paneles de entrenamiento → esta herramienta también es denominada administración múltiple. Consiste en crear paneles “junior” de directores que formulan recomendaciones al panel oficial de la organización. De esta forma, se trabaja en paralelo sobre las mismas decisiones que tiene que tomar la junta de directores. Los paneles de entrenamiento proporcionan al individuo en capacitación la experiencia en el análisis de los problemas generales de la compañía.
- ✓ Entrenamiento en acción → es una asignación de tiempo completo a un proyecto o a la dedicación de analizar un problema en particular dentro de la organización.
- ✓ Coaching → El *coaching* es un sistema que busca liberar el potencial que las personas llevan dentro a través de un proceso de acompañamiento, donde el facilitador o *coach*, apoya al individuo o *coachee* y actúa de puente entre su vida actual y su vida deseada, a través del autoconocimiento y la acción.

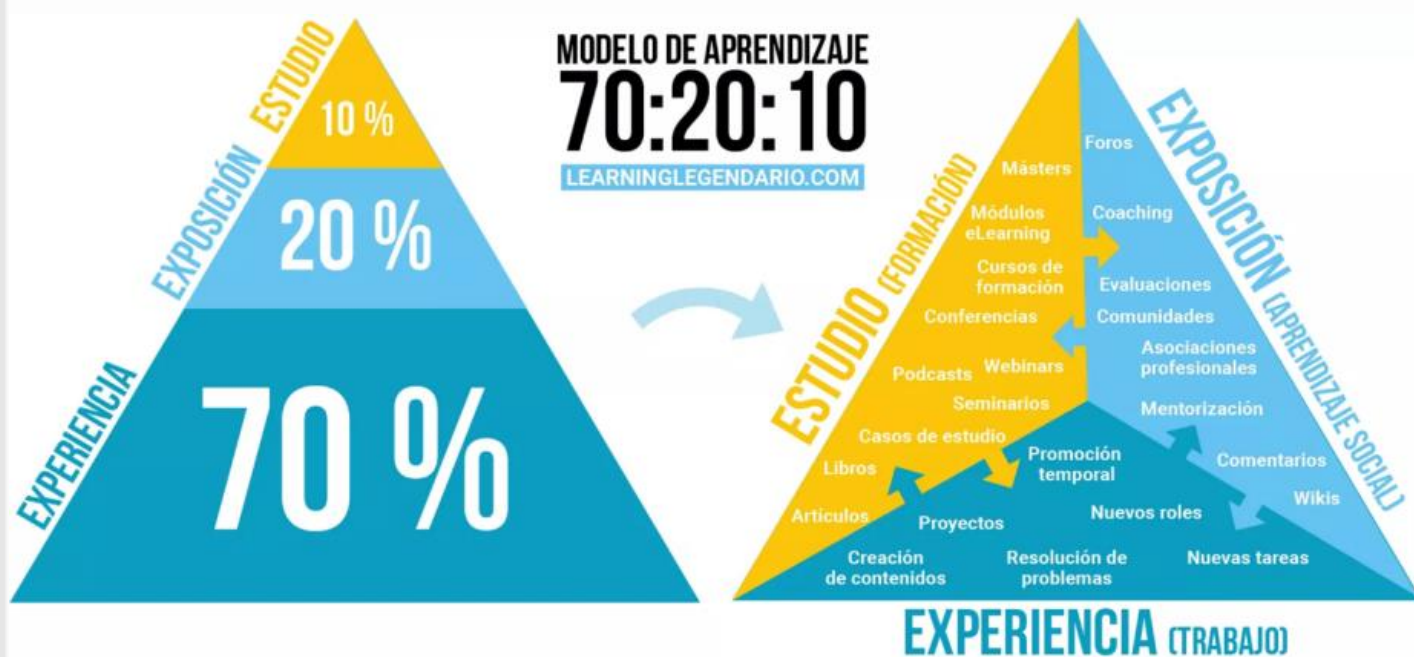
En algunas organizaciones el líder cumple el rol del coach y en otras se opta por contar con un facilitador externo.

Trabajar tanto en el aprendizaje organizacional como en el aprendizaje individual, requiere considerar cómo aprenden los adultos.

Los adultos aprenden selectivamente y según estén motivados para hacerlo. Todo lo que aprenden es aplicado a la tarea, de acuerdo con el beneficio que se busca tener.

El modelo de aprendizaje 70-20-10 fue desarrollado por Morgan McCall Robert and Michael Lombardo del Center for Creative Leadership. Esta fórmula sostiene que el aprendizaje de los adultos se realiza en forma distribuida y según distintas fuentes:

Figura 15. Modelo de aprendizaje 70:20:10.



Fuente: El modelo de aprendizaje 70:20:10. ¿Por qué todo el mundo habla de él?, 2017, <https://learninglegendario.com/modelo-de-aprendizaje-702010/>

- ✓ 70% - proviene de la experiencia concreta laboral, el trabajo, con todas las situaciones a ser resueltas, las dificultades y los desafíos a resolver.
- ✓ 20% - proviene del *feedback* de los otros, los pares y la percepción de cómo se mueven los referentes y modelos conductuales dentro de la organización.
- ✓ 10% - proviene de la capacitación sistemática. El modelo tradicional de educación.

Tradicionalmente, y a lo largo de la historia de la gestión del talento humano, las organizaciones solían invertir grandes presupuestos en entrenamiento y desarrollo; contrataban actividades en forma externa a la organización creyendo que estas proveían de las capacidades necesarias para el éxito de la organización. Sin embargo, en la actualidad, las empresas más exitosas como desarrolladoras de su gente son aquellas que han podido generar espacios de aprendizaje en la propia organización, a través de organizar la experiencia laboral y el desarrollo de sus líderes como generadores de nuevos talentos.

Este importante hallazgo hace inteligible que el aprendizaje del adulto, en todos los casos, es facilitado por el contexto en donde se desarrolla. De la misma manera que si este contexto organizacional, el ambiente de trabajo no es gratificante y no genera espacios de aprendizaje, el desarrollo de la gente se verá inhibido. En el caso de aquellas personas que tuvieren potencial, estos espacios son condición de su desarrollo profesional.

Para que las personas se desarrollen, generen aprendizaje, a través de la experiencia asignada para tal fin, se deben dar tres condiciones:

1. La experiencia debe ser considerada como un desafío para la persona que se desarrolle. Por tal motivo, la persona debe tener cierto registro y evaluación inicial sobre sus propias capacidades para atravesar la situación, entendiendo que es dura, que tiene gran impacto, pero se encuentra motivado para tomar este problema como una oportunidad de desarrollo y un desafío personal.
2. El proceso de *feedback* es fundamental durante la experiencia de aprendizaje, ya que genera retroalimentación sobre los resultados que se han obtenido cuando se han entablado distintas estrategias cognitivas y acciones concomitantes. Este proceso es, por lo general, antes, durante y post experiencia, llevado a cabo por un líder si se trata de una organización, o bien por la figura de un *coach*.
3. Como producto de este pasaje se desarrolla un aprendizaje individual, hay posibilidad de llevar a la acción lo aprendido: un saber “hacer”. Es importante aquí el reforzamiento positivo o el reconocimiento por este aprendizaje. En las organizaciones, va de la mano de movimientos internos, de carrera profesional, nuevas asignaciones, aumento de salario, reconocimiento social, un viaje, etc.

El aprendizaje a partir de la experiencia ha llevado a las empresas a identificar nuevos roles en el acompañamiento del aprendizaje y sistematización de la experiencia laboral. Estos impulsores del aprendizaje son llevados a cabo a través de figuras tales como: un *coach*, un tutor o mentor y un *counselor*.

La gestión de talentos, llevada a cabo a través de áreas especializadas en las empresas, propone la estrategia de las denominadas: “alianzas de aprendizaje”. Cuando hablamos de alianzas, nos referimos a las relaciones entre una persona

que aprende y otra que actúa como facilitador. El objetivo común es el desarrollo de competencias que son necesarias para la organización. Las alianzas de aprendizaje son estrategias de aprendizaje individual y organizacional.

Se elaboran programas que integran a las personas que deben desarrollarse, a partir de generar un marco de compromiso formal con aquellas personas que llevarán adelante el rol de *coach*, mentor o *counselor*.

Naturalmente es función del líder mantener la vigencia de estas alianzas de aprendizaje, aún en el caso en que él mismo no cumpla un rol formal dentro de estas. El objetivo primordial, en todos los casos, es ayudar a la persona a desempeñarse mejor en su trabajo, tener más éxito en el logro de sus objetivos de carrera y contribuir con los objetivos de la organización.

En la siguiente tabla se presentan brevemente los significados de *mentoring*, *coaching* y *counseling*:

Tabla 1. *Mentoring*, *coaching* y *counseling*.

Mentoring	<ul style="list-style-type: none">• Procede del poema homérico griego "La Odisea". Allí Odiseo, preparándose para ir a luchar en la guerra de Troya se da cuenta de que está dejando a su único heredero, Telémaco, y decide entonces prepararlo para ser rey, contratando para ello los servicios de un amigo leal de la familia, Mentor, para que sea el tutor de su hijo y le transfiera su conocimiento y sabiduría. (<i>Naturaleza del legado y vínculo de aceptación y confianza</i>)
Coaching	<ul style="list-style-type: none">• Proviene de <i>coach</i>: entrenar o preparar, vocablo que alude originalmente a un carruaje para conducir personas de un lugar a otro. De allí que <i>coach</i> se comience a utilizar a mediados del siglo XIX para designar al tutor que conduce a un estudiante a través del proceso de instrucción.
Counseling	<ul style="list-style-type: none">• Tiene su raíz en "Counsel" que significa consultar o pedir. Así <i>counseling</i>, alude a consultar, aconsejar, orientar, informar, asesorar, indicar. El <i>counseling</i> atiende una demanda situada en un espacio intermedio entre lo educacional, lo social y lo psicológico (Consultoría psicológica - <i>Counseling</i>). El sentido con el que se comprende al <i>counseling</i> desde sus orígenes es el de brindar un proceso que ayuda y facilita al consultante a clarificar su situación vital y las metas y valores que orienten su accionar futuro.

Fuente: elaboración propia.

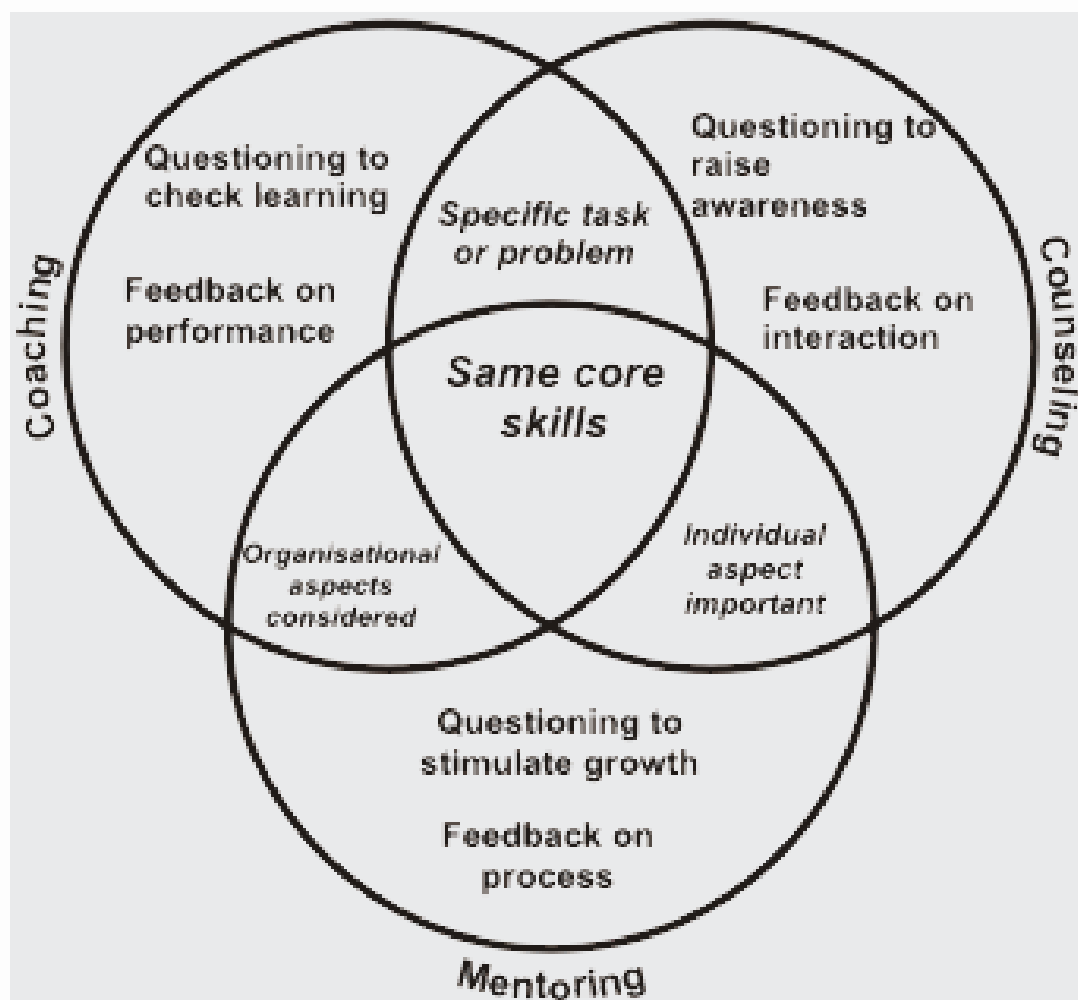
Semejanzas y diferencias de estos roles

Existe una superposición considerable entre estos enfoques de desarrollo debido a que, tanto el *mentoring*, el *coaching* y el *counseling*, ayudan a las personas a crecer y desarrollarse.

En las organizaciones, las personas que habitualmente desarrollan estos roles son aquellas con experiencia en el área donde otro colega necesita desarrollarse.

El siguiente esquema ilustra cómo estos enfoques se diferencian en función del objeto en que cada uno de ellos hace foco.

Imagen 16. Esquema *coaching*, *counseling* y *mentoring*.



Fuente: [Imagen sin título sobre *coaching*, *counseling* y *mentoring*]. s.f. Recuperada de <http://careerdevelopmentplan.net/coaching-counseling-mentoring-160>

- ✓ El *mentoring* pone foco en el desarrollo de carrera. Es una relación de aprendizaje mutuo en la que los individuos se ayudan en el desarrollo personal y de carrera. Implica la relación entre una persona de mayor experiencia y otra de menor experiencia. Es un proceso a largo plazo (6 meses a 2 años) y puede implicar *coaching*. Se caracteriza por ser un proceso de aprendizaje de ida y vuelta.
- ✓ El *coaching* se orienta al desarrollo de competencias, tareas y cumplimiento de objetivos. Es una relación de aprendizaje enfocada en la mejora en el día a día del desempeño de los empleados. Se relacionan personas dependiendo la situación/ tema a mejorar (líder, par, SME —*subject matter expert*— o instructor profesional). Es un proceso a corto plazo (menor a 6 meses) y puede ser parte de un proceso de *mentoring* o generarse a partir de este. Se caracteriza por ser un proceso de aprendizaje de ida.
- ✓ El *counseling* trabaja en comportamientos y despliegue de capacidades. Es una relación que implica ayudar a desarrollar la confianza y la motivación necesaria para superar dificultades en el día a día. Es un proceso a corto plazo (a definir). Un modelo de intervención que promueve cambios y facilita el desarrollo personal/ profesional. Orienta, acompaña emocionalmente, asesora y asiste en procesos de cambio. Es un proceso de aprendizaje de ida.

A partir del entendimiento del rol estratégico que tiene el líder en el desarrollo del capital humano y de las herramientas que la empresa pone a disposición para ayudarlo/orientarlo a tal fin, se aborda el plan de carrera profesional de los colaboradores.

2.2.2 Planeamiento de carrera

Evolucionan las empresas, los líderes y, de igual manera, las personas. Hace no tantos años atrás, los trabajadores no necesitaban destinar energía a pensar sobre su carrera profesional, la organización para la que trabajaban se encargaría de estructurar los pasos de su carrera profesional. Por su parte, las organizaciones no necesitaban preocuparse por planificar la carrera de su gente, si no contaban con los recursos para cubrir la plaza internamente, simplemente se salía al mercado para poder atender dicha demanda.

Pero el mundo cambió y hoy es común que en varios momentos de la vida las personas se cuestionen sobre su futuro profesional: “¿Qué quiero hacer? ¿Dónde quiero estar? ¿A dónde quiero llegar? ¿Qué tipo de actividades me apasionan?”,

son algunas de las preguntas que suelen presentarse. Para dar respuesta a estas inquietudes, no todas las personas actúan de la misma manera, algunas esperan que las cosas simplemente sucedan y otras, por el contrario, dedican tiempo y energía a planificar los pasos necesarios para lograr alcanzar la meta deseada.

Es menester entender que el planificar una carrera profesional no asegura el éxito. Este será resultado de un desarrollo adecuado, un desempeño sobresaliente, en el que se se demuestre experiencia, educación y trabajo arduo. La mayor parte de las personas que obtienen determinadas metas se trazan un plan claro de cómo lograr los objetivos que desean obtener (Werther y Davis, 2008).

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. El desarrollo de carrera supone también un crecimiento personal. Sin crecimiento personal no existe el crecimiento en la carrera profesional. Implica dedicación, tener claramente la decisión de asumir el desafío en donde se lo evaluará por ser más o menos apto para un trabajo. Es un proceso cualitativo y dependerá de la apertura de la persona al aprendizaje.

El planeamiento de carrera es una actividad que realizan las empresas con el soporte del área de Capital Humano. Cuando la organización se compromete con el desarrollo de sus colaboradores y no solo dice hacerlo sino que realmente lo ejecuta alentando a las persona a pensar la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los colaboradores de la organización subirá, lo que resultará en que la empresa disponga de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes, y oportunidades que se presenten.

Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

Tabla 2. Factores esenciales para el desempeño.



Igualdad de oportunidades

- En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.



Apoyo del jefe inmediato.

- Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.



Conocimiento de las oportunidades

- Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.



Interés del empleado

- Los empleados necesitan diferentes niveles de información que mostrarán distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.



Satisfacción profesional.

- Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfacción en diferentes elementos.

Fuente: Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado, s.f. <https://sites.google.com/site/fesplaneacion/home/objetivos/terminos-claves-en-la-planeacion-de-la-carrera-profesional/1-planeacion-de-la-carrera-profesional-y-necesidades-del-empleado>

Según Andrés Hatum³ es importante entender que las personas se transforman entre 5 y 7 veces en su vida profesional por lo que la organización debe conocer cuáles son sus intereses y allí es clave la interacción entre colaborador y líder (Hatun, 2019).

Este mismo autor plantea lo siguiente:

El *management* de la empresa no necesariamente sabe o entiende los objetivos personales si no se los comentamos. Uno de los objetivos de los directivos principales de las organizaciones es trabajar sobre la planificación de la sucesión, por lo que es clave que ellos sepan, no solamente quién tiene la capacidad y la experiencia para poder ser promovido, sino también las ganas de

³ Andrés Hatun es profesor de *Management & Organización* en la Escuela de Negocios, UTDT. Posee un doctorado en *Management and Organization* en *Warwick Business School* (Universidad de Warwick), Inglaterra y es licenciado en Ciencias Políticas (UCA) y Executive MBA (IAE) (https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=11368&id_item_menu=21786).

hacerlo. Si tenemos un ejecutivo con una excelente performance y, además, la ambición de seguir creciendo es una combinación poderosa que el CEO y su equipo están mirando. (Hatum, 2017, <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/plan-de-carrera-si-se-busca-un-ascenso-mejor-que-alguien-se-entere-nid1990869>).

¿Cuáles son los factores que gravitan en el momento de tomar decisiones de carrera?

Los factores que definen qué hacer en la carrera profesional son:

1. Mis propias características.
2. El contexto en donde me mueva.
3. Las opciones que pueda tomar del medio organizacional.
4. Las acciones que sean relevadas como necesarias para cumplir con mis metas o decisiones profesionales.

1. Mis propias características:

Aquí supone un buen análisis de intereses, motivaciones, autoconocimiento (déficits), valores y personalidad.

- ✓ En cuanto a los valores: el planteo es qué ofrece la organización, qué se está dispuesto a negociar. Los valores cambian según las personas y, en las mismas personas, a lo largo de la vida.
- ✓ Las motivaciones: la carrera es un proceso de síntesis entre la imagen de sí mismo y la realidad del contexto. La motivación de esa proyección de la imagen será la resultante de los patrones de necesidades y valores que se generaron en la infancia y adolescencia. Algunos movimientos serán realizados por nuestra orientación al poder, mientras que otras, la orientación a la posesión, a la filiación, etc.
- ✓ Las habilidades: se definen tres familias de habilidades.

a) Las habilidades del *self management* → el manejo de sí mismo en función de las distintas situaciones. Se relacionan con el manejo del tiempo, el espacio y el control de los impulsos, y los cambios. Ejemplos: versatilidad, confianza en sí mismo, toma de decisiones, energía, concentración, etc.

b) Las habilidades funcionales → que se dirigen al manejo de las cosas, la gente y la información.

Ejemplos en cuanto al manejo de los objetos: ensamblar, arreglar, atornillar, etc.

Ejemplos en cuanto al manejo de gente: delegar, negociar, colaborar, etc.

Ejemplos en cuanto al manejo de la información: analizar, comparar, sintetizar, etc.

c) Las habilidades específicas → están relacionadas con el contenido específico de una tarea o trabajo. Ejemplos: el dominio de un campo específico de conocimiento, el manejo de procedimientos, etc.

2. El contexto:

Se consideran aquí dos elementos importantes: el contexto cercano, el entorno en donde se mueve la persona que pueda facilitar o dar soporte a los desafíos y logros profesionales, como así también, el contexto organizacional que provee de soporte y reconocimiento.

3. Las opciones:

Aquí confluyen los intereses de las personas con los de la organización. En función de los objetivos de la organización, el ofrecimiento de las opciones puede ser más o menos interesante para las personas, esto dependerá, por un lado, de la flexibilidad de la persona para tomar estas opciones en función de sus características y entorno, y la decisión sobre su propio desarrollo y, por otro, de la flexibilidad de la organización en poder conciliar la búsqueda de los colaboradores con las potenciales experiencias laborales que propone.

4. Las actividades previstas por la organización:

Esto implica incorporar a las personas a un plan de desarrollo individual (PDI). Este plan supone las siguientes consideraciones:

- ✓ Explicitación de los intereses profesionales: cómo se ve la persona en unos tres a cinco años.
- ✓ Mención de las fortalezas actuales que pueden dar soporte al logro de este interés; como producto de una evaluación y *feedback*.
- ✓ Mención de las debilidades que deben ser atendidas: también como producto de una evaluación de potencial e intereses profesionales.
- ✓ El listado de acciones convenidas por el empleado y la organización: qué debe incorporar, el tipo de actividad, los objetivos de cada una de ellas, el tiempo para realizarla y los responsables.

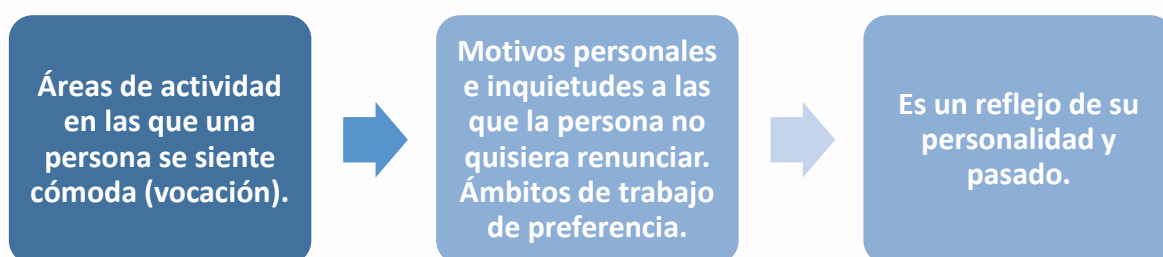
Edgar Schein realizó una investigación a graduados de Sloan School (M.I.T.). Los participantes del estudio fueron entrevistados por E. Schein en 1973, aproximadamente 10/12 años después de su graduación. Las entrevistas se basaron en la historia laboral de estas personas y en las razones que motivaron los cambios. Sus conclusiones fueron las siguientes: “si bien las carreras que habían desarrollado eran distintas: las razones de sus decisiones y sus sentimientos tenían patrones consistentes” (Schein, 1972)

Lo que lo lleva a formular la existencia de determinadas “anclas de carrera” (Schein, 1970) que las define como la auto percepción o la imagen que se posee sobre sí mismo en el ámbito laboral y que se traduce en intereses y motivaciones. Esto marca áreas de sensibilidad, explican la no satisfacción o desmotivación en

algunos momentos, la influencia en las decisiones de carrera, la repercusión en la satisfacción, la marca en las ambiciones y la determinación de la sensación de éxito. Las anclas de carrera identifican el rumbo general a largo plazo y generan criterios para la elección de distintos escenarios de trabajo en los que las personas quieren desarrollarse. La especificidad de cada ancla se pone de manifiesto en los momentos en que se debe optar entre distintos tipos de empresas, culturas organizacionales y alternativas laborales.

A lo largo de la carrera, las personas pueden tomar decisiones aparentemente inconexas. Sin embargo, todas ellas apuntan en una misma dirección: conectarse con trabajos articulados con los talentos, habilidades, motivaciones, necesidades, actitudes y valores.

Tabla 3. Elementos que componen un ancla de carrera.



Fuente: elaboración propia con base en Schein, 1982.

¿Cómo se forma un ancla? Dando respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son mis habilidades y destrezas? ¿Qué competencias tengo? ¿Dónde están mis fortalezas y debilidades?
2. ¿Cuáles son mis inquietudes, necesidades, motivaciones y qué objetivo de vida persigo? ¿Qué es lo que quiero y lo que no?
3. ¿Qué valores me guían y con qué criterios evalúo mi desempeño?

Conocer las anclas de carrera facilita el desarrollo de la planificación de la carrera. Te invitamos a completar el test que se encuentra en el apartado 2 de la actividad referida a este módulo; a continuación se detalla su interpretación.

Competencia técnico-funcional

- **Tipificación:** personas dotadas con alta motivación para el desarrollo de un trabajo específico. Los motiva aplicar sus habilidades en determinada área y desarrollarlas hasta alcanzar un nivel muy alto de excelencia. Sienten satisfacción por saber que son expertos.
- **Tipo de trabajo:** buscan desafíos técnicos. Se centran en el contenido del trabajo y no en el entorno.
- **Remuneración :** quieren que se les pague según sus competencias técnicas. “Más saben, más valen”.
- **Promoción:** privilegian una carrera en secuencia dividida por etapas.
- **Forma de reconocimiento:** prefieren el reconocimiento de sus pares que el de sus subordinados o sus superiores. Prefieren premios y distinciones a más dinero.

Competencia Gerencial

- **Tipificación:** personas orientadas a dirigir. Interés hacia el poder y la gestión. Se diferencian de los Técnicos Funcionales por tener varias especialidades para las que tienen aptitudes. Asumen responsabilidades como tomar la decisión y se hacen cargo del éxito o el fracaso.
- **Tipo de trabajo:** gustan de los trabajos que tengan mucha responsabilidad, que sean desafiantes. Se imaginan la carrera como una escalera en que cada peldaño es un logro personal.
- **Remuneración:** son ambiciosos. Siempre esperan una alta remuneración. Sueñan con “jugosos” bonos por resultado.
- **Promoción:** prefieren promociones basadas en la obtención de logros.
- **Forma de reconocimiento:** la mejor forma es el ascenso, *status*.

Autonomía / Independencia

- **Tipificación:** personas a las que les cuesta someterse a reglamentaciones, procesos, horarios, normas de vestimenta. Necesitan desarrollar su actividad a su propio modo, ritmo y aplicar en lo cotidiano su propio código de valores. Requieren manos libres para la realización de las tareas.
- **Tipo de trabajo:** trabajos por proyectos. Docencia. Consultoría.
- **Remuneración:** prefieren pagos directos por proyecto. Pago inmediato.
- **Promoción:** la reconocen cuando se les otorga mayor grado de libertad.
- **Forma de reconocimiento:** estas personas valoran más las distinciones, diplomas, cartas de recomendación o un pago extraordinario que un ascenso jerárquico en una organización.

Seguridad / Estabilidad

- **Tipificación:** personas que le dan mucha importancia a la organización de su desarrollo, el que les permita asegurar su futuro y “sentirse” libres de problemas. Necesitan que su futuro sea previsible. Esperan que su empleador se haga cargo de su carrera.
- **Tipo de trabajo:** les dan mas importancia a las condiciones de contratación que al contenido de la tarea.
- **Remuneración :** privilegian las remuneraciones con incrementos programados (antigüedad). Le dan mucha importancia a los seguros de vida y los planes de pensión.
- **Promoción:** es importante saber que sus promociones están aseguradas por el paso del tiempo si los resultados son los esperados.
- **Forma de reconocimiento:** gustan ser reconocidos por su lealtad y contribución permanente a la organización.

Creatividad empresarial

- **Tipificación:** personas que tienen la imperiosa necesidad de crear su propio proyecto. Su creatividad se orienta hacia la creación de organizaciones, productos o servicios. Son los conocidos como "emprendedores".
- **Tipo de trabajo:** desean obtener logros específicos. Están creando todo el tiempo y siempre están en la búsqueda de nuevos proyectos.
- **Remuneración :** "ser propietarios" constituye su meta principal. No valoran tanto la remuneración como el ser dueño de la patente o de una parte importante del negocio.
- **Promoción:** no están atentos al factor jerarquía. Desean tener posibilidades de llevar adelante una unidad de negocio completa.
- **Forma de reconocimiento :** necesitan el reconocimiento "público" como emprendedor, esto se manifiesta cuando en el producto aparece su nombre, o se le reconoce que empezó algo desde el inicio, "cuando estaba todo por hacer" y lo hizo.

Servicio / Dedicación a una causa

- **Tipificación:** personas que se deciden por profesiones en las que ciertos valores personales pueden realizarse. Están preocupadas por mejorar el mundo que los rodea.
- **Tipo de trabajo:** buscan actividades en las que puedan influenciar en la sociedad por medio de sus valores.
- **Remuneración:** el dinero en si mismo tiene poca importancia para estas personas.
- **Promoción:** una promoción a posiciones en las que pueda tener mayor influencia en ciertos proyectos es mas importante que un reconocimiento monetario.
- **Forma de reconocimiento:** requieren se reconocidos frente a sus colegas por un resultado más trascendente que la propia tarea. Necesitan sentir que sus valores son comprendidos y no necesariamente compartidos por sus superiores.

Desafío Puro

- **Tipificación:** personas convencidas que en su carrera laboral tienen que salir “vencedores”. El éxito está simbolizado por el sobrepasar dificultades y encontrar soluciones a problemas que ellos consideren complejos. Tienen la necesidad interna de demostrar su “superioridad”, tanto a sí mismos como a quienes los rodean.
- **Tipo de trabajo:** necesitan tener logros concretos sobre altas exigencias. Debido a que son altamente competitivos deben sentir la competencia como valor fundamental de la cultura de la empresa en que trabajen.
- **Remuneración:** el desafío es el tema central de todo su accionar, consecuentemente el alcanzar altas metas supone importantes bonos.
- **Promoción:** la promoción en sí misma no es lo más importante. Sí lo es el lograr que se les adjudiquen cada vez proyectos más difíciles de alcanzar. “Lo difícil cuesta un poco, lo imposible un poco más”.
- **Forma de reconocimiento:** suelen automotivarse con riesgos cada vez más altos. Si lo que hacen carece de desafío se aburren y se tornan irritables.

Estilo de vida

- **Tipificación:** personas que imponen como condición integrar en su trabajo su estilo de vida. Necesitan balancear sus necesidades personales con las familiares y las profesionales.
- **Tipo de trabajo:** necesitan flexibilidad en las condiciones de contratación. O que se cumplan estrictamente las pautas de relación acordadas. Debe respetarse el tiempo para el trabajo, ocio y descanso.
- **Remuneración:** deben sentir que pueden satisfacer sus aspiraciones de estilo de vida. “Trabajar para vivir y no vivir para trabajar”.
- **Promoción:** la promoción no debe poner en riesgo su estilo de vida, su tiempo libre o tiempo para sus *hobbies*. Relegan una carrera ascendente en función del balance que hayan elegido.
- **Forma de reconocimiento:** mantener las condiciones o mejorarlas siempre en función del equilibrio que está en el imaginario del colaborador.

Una vez que la persona comprende cómo es, qué cosas lo mueven, con qué habilidades cuenta y cuáles necesita desarrollar, es necesario conocer las herramientas que dispone la organización para acompañar el desarrollo de los colaboradores.

Confiamos que, a través de estas páginas, usted haya logrado pensar estas cuestiones que le ayudarán a convertirse en un líder desarrollador.

Referencias

Alles, Marta. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.

El arte de la motivación, 2013, <http://4.bp.blogspot.com/-4pL6yffskzl/Uf0HwSf2BI/AAAAAAAAAGc/n0r2l8c8Yg/s1600/motivacion-laboral.jpg>

El modelo de aprendizaje 70:20:10. ¿Por qué todo el mundo habla de él? (2017). Recuperado de <https://learninglegendario.com/modelo-de-aprendizaje-702010/>

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Los clásicos de HBR, 1998 (pp. 26- 37). Recuperado de <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>

Hatum, A. (2017). Plan de carrera: si se busca un ascenso, mejor que alguien se entere. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/plan-de-carrera-si-se-busca-un-ascenso-mejor-que-alguien-se-entere-nid1990869>

Hatum, A. (2019). Nuestras carreras se van a transformar entre 5 y 7 veces. Recuperado de https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=17277&id_item_menu=6

Herzberg, F. (1974) Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados? México: Publicaciones Ejecutivas de México.

[Imagen sin título sobre *coaching, counseling y mentoring*]. s.f. Recuperada de <http://careerdevelopmentplan.net/coaching-counseling-mentoring-160>

[Imagen sin título sobre las habilidades del líder]. (s.f.). Recuperada de <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fve.linkedin.com%2Fin%2Ffaaron-fernandez-a9ab0314a&psig=AOvVaw2hAfAINsS5A04-RVxNVeWJ&ust=1586883549790000&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKEwi4ysaD8OXoAhVwMLkGHQgPA5oQr4kDegQIARAY>

Jericó, P. (2008). La nueva gestión del talento, Construyendo compromisos. Recuperado de https://issuu.com/ivanss_3/docs/la_nueva_gestion_del_talento_-_pila

Maslow, A. (1991). "Motivación y personalidad"; Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Molinari, P. (2019). Los desafíos en la Gestión del Desarrollo en la era digital. Recuperado de <https://www.glocalthinking.com/los-desaf%C3%ADos-en-la-gesti%C3%B3n-del-desarrollo-en-la-era-digital>

Nohria, N.; Groysberg, B. y Eling Lee, L. (2008). *Employee Motivation: A powerful new model.* *Harvard Business Review.*

Pictoline (2016). ¿Por qué la gente renuncia? Recuperado de <https://www.pictoline.com/2438-por-que-la-gente-renuncia/>

Pirámide de Maslow. (2017). Recuperada de <https://www.significados.com/piramide-de-maslow/>

Planeación de la carrera profesional y necesidades del empleado. (s.f.). Recuperado de <https://sites.google.com/site/fesplaneacion/home/objetivos/terminos-claves-en-la-planeacion-de-la-carrera-profesional/1-planeacion-de-la-carrera-profesional-y-necesidades-del-empleado>

Plural RP. (2019). Maslow 2019. Recuperada de <https://www.facebook.com/PluralRP/photos/as%C3%AD-la-pir%C3%A1mide-de-maslow-jerarqu%C3%ADa-de-las-necesidades-humanas-este-2019-cu%C3%A1-es/2432241803662879/>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración.* México: Pearson.

Schein, E. (1970). Career Anchors. https://www.researchgate.net/publication/303155722_Career_Anchors_as_a_Meta-Capacity_in_Organizational_Career_Development

Schein Edgar H. (1982) “Psicología de la Organización”. Editorial: Prentice-Hall (1982).

Waterman y Collard. (1994). Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review.* Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED396191.pdf>

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas.* Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>