

Tirada: 10500	CAPITAL HUMANO	Superficie: 624 cm²	
Difusión: 10500		Ocupación: 100%	
Audiencia: 36750		Valor: 4.200	
Ref: 4614669		Página: 128	
	Nacional	Mensual	
	Economía		
	1ª Edición	01/02/2013	1 / 2

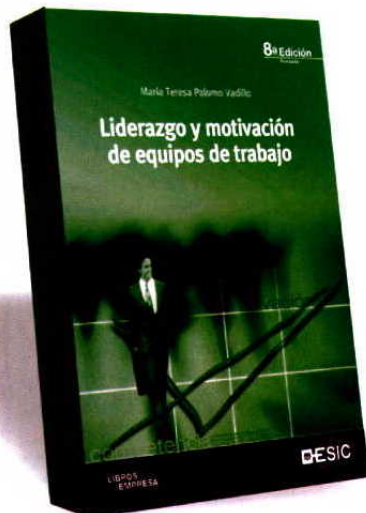
PERSONAL & PROFESIONAL



Maite Palomo Vadillo
 Psicóloga del Trabajo y Doctora en Economía de Empresa. Profesora de Grado y Posgrado del Área de RR.HH. y Comportamiento Organizacional de Esic Business & Marketing School. Consultora-Asesora de Executive Education de Esic Business & Marketing School.

“Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo”

Muchos confunden el papel de líder con el del directivo. Parece una discusión contemporánea, sin embargo, sus orígenes están en la década de los setenta y, desde entonces, son numerosos los autores que han trabajado en pos de la mejora de las competencias directivas, especialmente, de la de liderazgo y mando. Por ello, en este libro se han recogido las principales contribuciones y teorías de aquellos autores que han supuesto un gran impacto en el área del comportamiento organizacional. De esta manera, podrá encontrar el lector una clara diferenciación entre los conceptos de “dirigir” y “liderar” desde múltiples perspectivas, así como una revisión de las principales teorías sobre liderazgo. Para comprender las necesidades y retos estratégicos futuros es necesario hacer un análisis retrospectivo de los autores que han sido –y son– más emblemáticos a la hora de gestionar personas y que ha dado lugar a que haya surgido un nuevo enfoque denominado el “Nuevo Liderazgo”, incluye el liderazgo transformacional, el liderazgo visionario y el liderazgo carismático.



Biblioteca de RR.HH.



EMPIECE POR LIDERARSE A SÍ MISMO

Recientemente se han propuesto nuevos enfoques entre los que destacamos el autoliderazgo. Dado que hay autores que consideran que la tarea fundamental del liderazgo es emocional, en el libro reflejamos las competencias emocionales del líder. El concepto de “autoliderazgo” tiene que ver con conocerse a uno mismo (autoconocimiento), comprender su propia realidad interior (autoconcepto) y aceptarse tal como es (autoaceptación). Está basado en las competencias intra e interpersonales y resulta de un trabajo de introspección que propicia el autoconocimiento. Es un proceso que ordena pensamientos, sentimientos y emociones para mejorar las actuaciones. El líder debe orientarse hacia una integridad emocional y tener claro que su posición (poder) no otorga privilegios sino que entraña muchas responsabilidades, tales como: liderar el cambio y transformar las organizaciones; inspirar a los colaboradores hacia una visión común del trabajo y del proyecto de empresa (influencia); tener un buen nivel de autoconocimiento y de autoaceptación (dominio de sí mismo); convertirse en modelo; y comprender que las personas cuando están motivadas (reconocimiento) se comprometen y dan lo mejor de sí mismas.

El liderazgo de personas está relacionado con la inteligencia emocional (competencias interpersonales), pues requiere relacionarse con los demás, escucharlas empáticamente, mostrar un interés sincero, etc. Ahora bien, deberíamos hablar también de necesidad de una elevada inteligencia social. Cuando se han activado las competencias relacionadas con el liderazgo de personas y el liderazgo de uno mismo, entonces podemos hablar del liderazgo de equipos. En este caso, es imprescindible tener un conocimiento profundo de las características diferenciadoras o de la fase de desarrollo en la que se encuentra el equipo. Y por último, en nivel superior está el liderazgo de organizaciones.

TALENTO DIRECTIVO: CLAVE PARA GENERAR MOTIVACIÓN Y COMPROMISO EMOCIONAL

El talento es un valor diferencial que permite generar ventaja competitiva sostenible y duradera. Por ello, el futuro de la gran mayoría de las organizaciones está relacionado con la capacidad que tengan de retener, comprometer y desarrollar el talento de las personas. Sin ninguna duda, el talento directivo, en relación a este objetivo, es determinante, por no decir definitivo. Hace cinco años, numerosos estudios preveían que para 2015 habría una profunda escasez de profesionales con talento, y algunos criticaban estos pronósticos; sin embargo conforme nos acercamos a esa fecha

Tirada: 10500		Superficie: 227 cm²	
Difusión: 10500		Ocupación: 36.4%	
Audiencia: 36750		Valor: 984,52	
Ref: 4614669		Página: 129	
	Nacional Mensual Economía 1ª Edición 01/02/2013		2 / 2

más se agrava la situación. Recientemente, se ha publicado el tercer informe realizado por *The Boston Consulting Group* (BCG) y *la World Federation of People Management Associations* (WFPMA¹) que refleja, que uno de los grandes retos para las empresas europeas, es la gestión del talento pues se “avecina una gran escasez”. Otro de los retos estratégicos, que refleja el informe es la mejora del desarrollo del liderazgo pues existe “un gran déficit de talento directivo”.

Entre todas las teorías desarrolladas en el libro relativas al estudio de la motivación humana, queremos destacar el Modelo de las Características del Trabajo (MCT) de Hackman y Oldham (1980², 2010³) porque permite que mandos y directivos puedan crear las condiciones óptimas que generan compromiso y motivación. Este Modelo predice que las cinco características básicas de trabajo (variedad de competencias, identificación de tareas, su trascendencia, autonomía y retroalimentación) pueden producir estados psicológicos críticos (significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados y conocimiento de los resultados del trabajo) que generan resultados positivos en el trabajo (satisfacción laboral, motivación y compromiso) y, en consecuencia, aumenta la eficacia en el trabajo y se reducen el absentismo (presencial y emocional) y la rotación. El enriquecimiento del puesto se asocia a un incremento de la satisfacción, el compromiso emocional, la motivación y el rendimiento en el trabajo. Aquellas organizaciones y directivos que diseñen el trabajo teniendo en cuenta propiciarán unos estados psicológicos fuertes y positivos, y esto tendrá unas repercusiones altamente positivas con respecto a la motivación, el compromiso emocional, el disfrute y la pasión de las personas y de los equipos de esa organización. Y, sin ninguna duda, habrá una indudable mejora de la cuenta de resultados de la organización, y en la cuenta de resultados de las personas (salario emocional).

Me gustaría agradecer a todas aquellas organizaciones que han confiado en este libro para favorecer la formación y desarrollo de mandos y directivos y, muy especialmente, a las consultoras que lo utilizan como apoyo de sus acciones formativas. No quisiera olvidarme, de profesores del ámbito universitario ni, por supuesto, de mis alumnos, que siempre tienen palabras que sirven para mejorar y actualizar los contenidos. A todos gracias. ■

1 BGC y WFPMA (2012). Creating people advantage 2012. Mastering HR challenges in a Two-Speed World. [en línea] http://www.eapm.org/index.php/en/content/download/457/1897/file/BGC_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf [fecha de consulta: 11 de diciembre de 2012].
2 HACKMAN, J.R. & OLDDHAM, G.R. (1980). *Work design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
3 Oldham, G.R. y Hackman, R.J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479. Robbins y Judge (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición). Pearson Educación: España.