

# LOS SECRETOS DE UN LÍDER EXITOSO

¿Qué hace un líder  
experimentado para  
triunfar?



# Las 4 Miradas de la gestión empresarial

## Los secretos de un líder exitoso

### Аннотация

El primer paso para superar una barrera es aceptar que existe. Quienes conducen personas, saben que hay una gran variedad de obstáculos que se presentan diariamente que dificultan llegar a todos los «rincones» de una organización con directivas o lineamientos para la acción. Es decir: para lograr que los colaboradores hagan su tarea diaria de forma efectiva y diferente, acompañando los permanentes cambios en las preferencias de los clientes. Las razones, aunque pueden ser múltiples, generalmente se centran en la capacidad del líder para «derribar» esas barreras. Prestigiosas consultoras y afamadas escuelas de negocio internacionales aseguran que cuando la gestión del líder logra desarrollar en sus colaboradores la lealtad y el compromiso con los resultados que cada uno logre, esas barreras se «esfuman», transformándose por el contrario en sólidos anclajes con los equipos que integran y con la organización en su conjunto. A lo largo de estos cinco Capítulos se analizan las diferentes técnicas y herramientas de que dispone un líder para alcanzar estos dos objetivos fundamentales para que su gestión sea realmente exitosa: generar lealtad y desarrollar el compromiso de los integrantes de su equipo.

# Содержание

Los secretos de un líder exitoso	5
1. Comprendiendo el problema	7
Contenido	8
En consecuencia, uno de los principales objetivos (sólo a veces alcanzado) es:	9
¿Conocen las organizaciones y sus directivos	13
2. LA LEALTAD DEL COLABORADOR	15
Contenido	16
concentración - interés - compromiso?	18
Mirando hacia el futuro	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22



# Los secretos de un líder exitoso ¿Qué hace un líder experimentado para triunfar?

Fecha de Edición: 2020

@2020, Las 4 Miradas de la Gestión Empresarial

Derechos exclusivos de edición digital reservados para todo el mundo.

Editado por:



ISBN: 978-987-86-4456-1

1. Negocios. 2. Técnicas de Gestión. 3. Liderazgo. I. Título.  
CDD 658.4092

CDD 658.4092

Fecha de catalogación: 2020

Editado en Argentina

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de portada, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, sin permiso previo del editor.

## **Los secretos de un líder exitoso**

### Índice de contenido

1. Comprendiendo el problema

2. LA LEALTAD DEL COLABORADOR

3. HERRAMIENTAS PARA CONSOLIDAR EL

COMPROMISO DEL COLABORADOR

4. Conceptos y Herramientas para construir un efectivo equipo de trabajo

5. El tele-trabajo y el Coronavirus

# **1. Comprendiendo el problema**

## **Objetivos del Capítulo**

En este Capítulo nos referiremos al rol de la empresa en el desarrollo de la lealtad y el compromiso de sus colaboradores.

# Contenido

## ¿Están "Comprometidos" Nuestros colaboradores?

Muchas compañías utilizan variados recursos para conectar con su gente. Desde buzones de sugerencias pasando por actividades recreativas o deportivas en las que se convocan a las familias de los colaboradores. Sin olvidar a las redes sociales que en ocasiones, aportan resultados opuestos a los que espera la dirección superior.

En todo caso, se busca crear un clima de relación cordial y de camaradería entre sus integrantes de modo que al mejorar la convivencia, favorezca la calidad de vida en el trabajo, asociada a un **deseable** aumento de la productividad y a la vez, consolidar los anclajes que reducen la "temida" (y costosa) **rotación** del personal.

# En consecuencia, uno de los principales objetivos (sólo a veces alcanzado) es: **AUMENTAR EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES CON LA ORGANIZACIÓN Y LOS RESULTADOS**

## ¿Qué ocurre en el mundo?

Según los más recientes datos disponibles, las empresas prevén invertir en el mercado estadounidense más de 1.500 millones de dólares anuales en diversas estrategias para aumentar el compromiso de su gente con la empresa.

Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones los resultados que obtienen son aún bajos en relación a los montos invertidos.

Según la tradicional encuesta *Gallup* este esfuerzo sólo estará dando algo más de 30% de resultado positivo en el corriente año.

Es importante tener en cuenta que para Gallup un empleado **comprometido** es aquel que se involucra con su trabajo y su empresa, a la vez que muestra entusiasmo y preocupación por los resultados que logre.

## Otros ejemplos

Esta misma fuente asegura que en Europa, los resultados son aún más desalentadores.

En Alemania por ejemplo, apenas un 15% de la fuerza laboral está "comprometida" con su trabajo o empresa y en el otro extremo, una cantidad similar se define como "fuertemente disgustada" con su empleador.

Esta falta de compromiso tiene un **costo de oportunidad** para la economía germana de casi 300 mil millones de euros anuales.

¿Sabemos qué es el *coste de oportunidad*? Por si acaso alguien no lo recuerde, el coste de oportunidad es el coste de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una determinada decisión, incluyendo los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido invertir nuestro dinero en otra opción.

Por lo tanto, el *coste de oportunidad* son aquellos recursos que dejamos de percibir o que representan un coste adicional por el hecho de no haber elegido la mejor alternativa posible.

Claro.....el *coste de oportunidad* no se refleja en los balances. Los mejores profesionales en la materia son capaces de encontrar 100 € de diferencia en un Balance, pero les resulta imposible cuantificar el coste de oportunidad.

Les propongo que escuchen nuevamente estas definiciones y antes de continuar, reflexionen sobre la realidad germana que les acabo de describir.

Volvamos a Alemania. Según Gallup, para revertir la situación que les demanda esta cifra monumental, los directivos alemanes necesitan desarrollar talento, habilidades y en especial brindar mucho apoyo a sus niveles intermedios de supervisión, pues son

ellos (los mandos intermedios) quienes principalmente, tienen la responsabilidad de aumentar el compromiso tanto propio como del resto de los integrantes de su organización.

### **Otros ejemplos**

En España, la mayoría de los empleados de diferentes niveles de formación y jerarquía, se sienten "razonablemente impulsados" para poner un esfuerzo adicional en su trabajo.

Sin embargo, el *Hay Group* reveló a partir de una encuesta en toda Europa, que un tercio de este segmento de trabajadores españoles razonablemente motivados afirmó sentirse "frenados" por la empresa. Es decir, no se sienten debidamente formados ni motivados ni impulsados para invertir ese esfuerzo adicional tan característico de un fuerte compromiso con la empresa y con los resultados.

Según esta prestigiosa consultora internacional, en las empresas españolas de primer nivel estas derivaciones son particularmente impactantes: el 86% de sus directivos admitió que dicha falta de compromiso afectaba negativamente la marcha de los negocios y constituía una seria amenaza para la evolución futura de su empresa.

**¿Cuál es la razón de este bajo rendimiento de los esfuerzos humanos y económicos realizados en culturas empresariales tan disímiles?**

El compromiso de la gente con su lugar de trabajo se logra mediante diferentes estrategias y conjuntos de acciones.

Por un lado el **rol de la supervisión directa es determinante**

**en la conducta del colaborador.** Ningún empleado estará comprometido con su organización, si su supervisor inmediato no lo está.

Por lo tanto, quienes conducen equipos de trabajo deberán desarrollar los conocimientos y habilidades necesarios para crear un entorno laboral que favorezca el compromiso de su gente con la empresa y con el logro de los resultados que de ellos se espera.

Por el otro, las organizaciones deberán comprender cuál es su responsabilidad en la "construcción" de un entorno laboral en el que su gente sienta placer en ir a trabajar (por ejemplo caso Google).

Asimismo es responsabilidad de la organización, la creación de incentivos (de todo tipo) y en general, aplicar un conjunto de recursos motivadores que transformen a la tarea en una experiencia agradable y enriquecedora.

**¿Conocen las organizaciones  
y sus directivos  
de qué manera sus colaboradores  
se sentirán a gusto  
durante las horas de trabajo  
y a la vez, serán capaces de ser  
cada día más productivos?**

Profundizando el análisis, el compromiso de la gente con su trabajo es el resultado de:

- a. La formación, sensibilización y favorable predisposición de los niveles directos de supervisión, con las estrategias y tácticas que aumenten el interés y la satisfacción de sus dirigidos.
- b. Las decisiones institucionales deberán lograr que "llevadas" a la tarea cotidiana sean experiencias gratificantes.

En definitiva, para lograr una relación causa-efecto positiva entre el compromiso de los colaboradores y el deseado aumento de la productividad, una baja rotación y elevada calidad de vida en el trabajo, el rol de la Alta Dirección de la Empresa es crucial aunque, no es exclusivo.

Tal como veremos a lo largo de este Programa, son varios los factores que determinan el compromiso de los trabajadores.

La formación y el apoyo de sus mandos medios, así como en

la generación de un clima de trabajo agradable y motivador son factores cruciales para aumentar el compromiso de la gente con su empresa y los resultados que logre de tu tarea cotidiana.-

## **2. LA LEALTAD DEL COLABORADOR**

### **Objetivos del Capítulo**

En este Capítulo nos referiremos al rol de la empresa en el desarrollo de la lealtad y el compromiso de sus colaboradores.

# Contenido

¿Cuáles son los factores que diferencian a los buenos colaboradores de aquellos que no lo son?

Dicen los estudios más serios en esta materia que la **concentración** que pone el colaborador para realizar la tarea bajo su responsabilidad es uno de los factores principales para determinar esta calificación.

¿Qué implica estar "concentrado"? En el universo de las Ciencias Químicas la explicación es muy sencilla: mayor cantidad de materia activa (solute) en el líquido donde se diluye (solvente).

Ejemplo: "*este café está muy fuerte porque tiene poca agua (solvente) y demasiado café (solute)*".

En el mundo de las relaciones humanas la explicación también es precisa y sencilla: **concentrarse** es centrar la atención de un individuo en una tarea, objeto, objetivo, etc. Aunque lo sencillo es sólo la explicación....

La concentración tiene relación directa con el interés que tiene el individuo por la lectura o la actividad o la tarea que está realizando.

Profundizando este análisis y centrándolo en el mundo empresarial, observamos que existe una evidente relación entre la concentración que pone el colaborador y el compromiso que tiene con esa tarea, objeto u objetivo: a mayor concentración,

mayor compromiso con el resultado.

Sin ánimo de plantear un modelo matemático, por simple transposición de términos: interés y compromiso están sólidamente relacionados.

Aunque hay otro factor que agrega valor a este análisis: la lealtad del colaborador

¿Cuál es su relación con esta tríada virtuosa:

# concentración - interés - compromiso?

Continuando con las definiciones, **lealtad** es **fidelidad** con una causa, un ideal, una persona, una costumbre, una institución o.....un producto.

Ahora bien. En la actualidad ¿qué importancia tiene la lealtad del trabajador con su entorno laboral?

Si analizamos la actitud de los colaboradores frente a su empresa y su compromiso con los resultados de sus tareas, no podemos evitar de concluir que existe una creciente **infidelidad**. Aunque suene un poco "duro" lo hemos visto y analizado con datos "concretos", en el Capítulo 1 de esta colección.

¿En qué sustentamos esta "cruda" afirmación?

Tan solo hay que prestar atención a lo que dicen algunos estudios recientes:

>> la investigación anual de beneficios, tendencias y actitudes de los empleados divulgada en el pasado 2019 por *MetLife* coloca la lealtad del trabajador en una posición muy incómoda. En su afamado portal afirma que:

los empleadores que crean un entorno de trabajo cordial y atractivo generalmente "disfrutan" de mayores niveles de compromiso y productividad de sus empleados, simultáneamente lleva a tener clientes más satisfechos y un auspicioso camino de crecimiento a largo plazo;

más adelante dice: "En la lucha por encontrar y

conservar talentos, los empleadores deben ir más allá de un sueldo, beneficios materiales y bonos;

y finalmente, agrega: "Las compañías que incorporan una gama más amplia de beneficios para empleados y su vida laboral y que construyen una sólida cultura de trabajo solidario, mejorarán su propuesta de valor para su gente y así obtendrán una ventaja".

Imaginemos que un/a colaborador/a cumple satisfactoriamente con su trabajo. Sin embargo, ante una oferta de otra empresa que la considere superadora de su realidad actual, no duda en aceptarla.

¿Podemos considerar que este/a colaborador/a está comprometida con su trabajo y que guarda una razonable dosis de lealtad para con su organización?

Según el conocido portal *careerbuilder.com* afirma que en la actualidad un 76% de los trabajadores a tiempo completo en la empresa, aunque no están buscando un nuevo empleo, no dudarían en abandonar su trabajo actual si se encontraran con una buena oportunidad en otros rumbos.

Otros estudios muestran que, todos los años, las empresas pierden entre un 20% y un 50% de sus trabajadores más allá de su efectividad, su grado de compromiso o su perfil actitudinal. Éste es un "coste oculto" muy significativo.

Les pregunto: ¿todos estos trabajadores que dejan sus empresas en busca de una mejor oportunidad, podemos considerarlos "no-comprometidos" o "desleales"?

# Mirando hacia el futuro

Sean cuales fueran las cifras que analicemos, la realidad indica que mucha gente se siente "desconectada" del trabajo que hace.

Las razones son múltiples y variadas.

Por un lado, la prolongada recesión de algunos mercados motivo por el cual, muchas empresas han despedido a colaboradores (y aún continúan haciéndolo) sin tener en cuenta su lealtad, antigüedad, calidad y cantidad de los servicios prestados a la empresa.

Asimismo, han realizado recortes de beneficios, suspensión de programas formativos y promociones cada vez más selectivas y menos frecuentes, generando un clima interno muy desfavorable que vulnera directamente la lealtad del colaborador hacia la empresa y su correspondiente compromiso con los resultados de su tarea.

En consecuencia, a modo de reacción natural e inevitable, el colaborador cumplirá lo más estrictamente que pueda con la tarea que se le ha asignado como una forma de "cuidar" sus trabajo actual. Pero nada más.

Aprovechará cualquier oportunidad para iniciar en otro lado esa carrera profesional que "sueña" tener y que en su empresa actual, se le está negando.

¿Qué hacer frente a esta realidad?

Para algunos afamados consultores, es muy claro explicar cuál

es (según su visión) la relación la empresa y el empleado: *cuando se habla de lealtad en el lugar de trabajo, es preciso que haya reciprocidad.*

Dicen los colaboradores:

"Mi lealtad hacia la empresa depende de la lealtad de ella hacia mí"

Sin embargo, hay un término en esta ecuación cuyo poder es mucho mayor que el del otro: la empresa

A partir de este criterio planteado, es dable pensar que cuando un empresario dice que sus empleados no son leales con su empresa debería preguntarse: *¿y la empresa es o fue leal con ellos?*

Es así como, casi espontáneamente pensamos en el viejo acertijo: *¿quién nació primero el huevo o la gallina?*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.