

Capítulo 8

Recursos Humanos

Mariano A. Bonelli

Introducción

En el presente capítulo, nuestro objeto de estudio es el reconocimiento y la comprensión de la importancia de los recursos humanos en una organización. Nos centramos, en primer lugar, en el análisis de los grupos y equipos de trabajo e interpretamos su dinámica e interacción con el cumplimiento de objetivos estratégicos. En segundo lugar, abordamos los distintos tipos de liderazgo, tanto en sus enfoques clásicos como contemporáneos, y analizamos las ventajas y desventajas que se presentan en el conflicto de intereses entre los diferentes roles. A continuación, nos detenemos en las nociones básicas de la negociación, en tanto proceso omnipresente en las organizaciones. Por último, consideramos la importancia de la motivación y el compromiso como disparadores de la concreción de objetivos organizacionales.

Grupos y equipos de trabajo

Cuando nos referimos al trabajo en equipo en las organizaciones, tenemos que tener en cuenta que el mismo es un modo o metodología

de trabajo que no se aplica en todas las áreas u organizaciones, ya que existen actividades dentro de una organización en las que el trabajo en equipo dificultara su desempeño, o bien la actividad general o rubro de la organización, no requiere de este tipo de dinámica laboral.

Ahora bien, si queremos entender qué es el trabajo en equipo, es conveniente que comencemos por diferenciarlo del trabajo en grupo, ya que ambos conceptos suelen confundirse. Tomemos, como ejemplo, el caso de un Curso de Administración General, dictado en una universidad, en el cual hay cincuenta alumnos inscriptos. Observamos que el primer día de clases todos tienen el mismo objetivo, que es aprobar la asignatura. Sin embargo, a medida que transcurre la cursada, cada uno implementa su propia metodología para lograr la aprobación: unos leen los temas acordados para cada clase; otros estudian unas semanas antes del parcial, y algunos lo hacen recién el último día. Por lo tanto, el resultado final depende de cada alumno y, de ese modo, de los cincuenta inscriptos, no todos aprueban en la misma instancia; es más, algunos desaproveban, abandonan o deben recurrir a la asignatura. El ejemplo demuestra que, aunque los integrantes de un grupo tengan un mismo objetivo, no todos lo alcanzan de la misma manera, ya que aplican una metodología individual para lograrlo.

Un grupo está conformado por un conjunto de personas que, reunidas en un determinado ámbito y con un objetivo en común, realizan actividades de manera individual.

En las organizaciones podemos identificar la existencia de grupos **formales e informales**. Los grupos formales son aquellos que están designados por la estructura de la organización (gerencia, departamento, área, sector, etc.); por su parte, los grupos informales son los que surgen de la interacción de las personas a partir de la cercanía, afinidad o formas de trabajo. El ejemplo de los estudiantes del curso de admi-

nistración general antes referido, corresponde al de un grupo formal, en tanto es la propia facultad la que, a través de un sistema de inscripción, determina qué alumno está en cada curso. A la vez, dentro de este grupo formal llamado curso, existen grupos informales, surgidos por las causas arriba enunciadas.

La temporalidad es otro factor que permite diferenciar a los grupos en **permanentes o temporales**. De acuerdo con estos parámetros, el curso de administración que tomamos como ejemplo, corresponde a un tipo de grupo temporal, ya que su duración es de un cuatrimestre. Pero si nos referimos al departamento de cobranzas de una administración, podemos afirmar que es un grupo permanente, debido a que en él, el trabajo y el cumplimiento del objetivo no dependen del tiempo.

Por su parte, el surgimiento de los equipos de trabajo en las estructuras organizacionales se debe a que estas tienden a aplanarse y, en consecuencia, es necesaria una mayor interrelación o interacción entre sus miembros, para un mejor desempeño en sus funciones. Otro factor a tener en cuenta es que los avances y la rapidez de la tecnología producen constantes cambios, lo que torna difícil encontrar un individuo que posea todas las competencias y habilidades requeridas para el cumplimiento de una actividad.

Observamos, entonces, que a diferencia de un grupo,

Un equipo de trabajo está conformado por un conjunto de personas que tienen objetivos en común, y en el que cada uno de los integrantes, coordina sus actividades con los demás, para su cumplimiento.

Por lo tanto, es necesario que haya coordinación entre los individuos del equipo y que cada uno de ellos aporte sus conocimientos y habilidades para la concreción de los objetivos.

La competencia y el trabajo en equipo

Llamamos *competencia* a la habilidad que tienen los individuos de participar activamente en un equipo para lograr una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un resultado que no está directamente relacionado con el interés propio. Esta habilidad supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás.

Un claro ejemplo de equipo de trabajo es el de las organizaciones deportivas. Si analizamos por qué se denomina "equipo" de fútbol (o hockey, rugby, etc.) y no "grupo" al conjunto de personas que lo conforman, nos damos cuenta de que es, porque todos tienen un objetivo en común, que es ganar un determinado partido. Es decir, tanto el director técnico, como los jugadores, los kinesiólogos, los médicos y los demás integrantes de la comitiva no buscan alcanzar un logro individual, sino que el triunfo, es el producto del trabajo conjunto, en el que cada uno coordina y desempeña una actividad.

En otro tipo de organizaciones el nombre de los equipos se aplica de acuerdo con la actividad que realizan: equipos de venta, compras, producción, investigación y desarrollo, entre otros.

Cuando se trabaja mediante la modalidad de equipo hay que tener en cuenta la correcta enunciación de los objetivos a cumplir, ya que, si estos se expresan en forma incorrecta o incompleta, no se puede medir luego, su grado de efectividad.

Etapas de los equipos de trabajo

Todo equipo de trabajo pasa por diferentes etapas para lograr el cumplimiento de sus objetivos; por lo tanto, es necesario que la organización esté al tanto, de cómo se desarrolla cada equipo, para así evitar situaciones que lo desvíen de su meta, en tanto hay etapas que dificultan su desempeño.

La primera etapa es la denominada "**etapa de inicio o formación**". Es la etapa inicial en la que se conocen los integrantes del equipo, se les informan los objetivos a cumplir y las actividades a desempeñar.

La segunda etapa, denominada "**de conflicto**" se inicia cuando los miembros del equipo comienzan a relacionarse y surgen discrepancias o conflictos interpersonales, ya sea porque no coinciden en la forma de trabajar, o bien por cuestiones de personalidad, afinidad o relaciones de poder.

Es importante que tanto la organización como los propios integrantes del equipo puedan visualizar esta etapa, porque en general, siempre, en mayor o menor medida, aparece. Por eso, es clave detectar los conflictos para solucionarlos; a algunos equipos les llevará menos tiempo que a otros llegar a un acuerdo (horas, días o meses) y hasta se darán casos en que nunca lo logren, con el consecuente incumplimiento de los objetivos. Esta situación repercute en la eficiencia y rendimiento del equipo, que disminuyen drásticamente.

La tercera etapa que atraviesa un equipo de trabajo se denomina "**normación**". En ella surgen las normas internas de funcionamiento del equipo, se asignan las funciones a desempeñar y los roles a cumplir. A la vez, comienza a surgir la cooperación como modalidad de trabajo.

La siguiente etapa es la de "**desempeño**" y es el momento en que se mide y evalúa la performance del equipo. Luego se analiza si es necesario realizar modificaciones en el equipo o en los objetivos establecidos, para el bien de los integrantes y de la organización.

Por último, existe una quinta etapa denominada "**de desintegración**". Suele darse en equipos que se conformaron para el cumplimiento de un objetivo específico y, una vez logrado el mismo, se desintegran. El caso opuesto a este es el de aquellos equipos que no tienen un horizonte de tiempo establecido y trabajan en forma indefinida.

Conceptos que ayudan a entender la noción de trabajo en equipo

Se debe aclarar en qué difieren *puesto* y *posición* antes de clasificar a los equipos, ya que son términos que suelen ser confundidos.

Una posición constituye un puesto de trabajo que es desempeñado por un empleado en particular, pero la cantidad de posiciones será igual a la cantidad de empleados que ocupen el mismo puesto de trabajo.

Por ejemplo, el puesto de trabajo de venta telefónica necesita de 50 empleados para desempeñarse de manera eficiente en una organización. Cada uno de esos empleados determinan una posición, por lo tanto, habrá 50 posiciones para desarrollar el mismo puesto de trabajo.

El porqué del fracaso de los equipos de trabajo

Las principales causas del fracaso de los equipos de trabajo se deben a:

- Selección inadecuada del personal para trabajar en equipo: suele darse porque no todas las personas tienen las aptitudes y condiciones para trabajar en equipo y se sienten más cómodas trabajando de manera individual.
- Objetivos no claros y/o inalcanzables o no factibles: es un motivo que genera desmotivación y poco compromiso con el equipo por parte de sus integrantes
- Falta de apoyo de la Dirección de la organización: este factor es de suma importancia ya que, si la alta dirección no cree en esta metodología de trabajo, es muy difícil que se pueda trasladar a la organización. Actualmente, existen muchas organizaciones que creen que trabajan en equipo, pero si se analizan, se observa que son células híbridas denominadas cuasi grupos o cuasi equipos. Estas células funcionan o tratan de funcionar en parte como grupo y, en parte, como equipo, lo que provoca una enorme desorientación en los integrantes.
- Falta de cooperación y confianza entre miembros: genera situaciones de incomodidad que impiden que se desempeñen de manera óptima.

El uso de la presión para la motivación de un equipo de trabajo

El empleado que sufre una presión excesiva y se siente amenazado por su superior, suele realizar su trabajo mientras quien lo solicita ejerce un control directo y estricto sobre él; de ese modo, cuando el control directo desaparece, el empleado aminora su esfuerzo o deja de hacer lo que se le ha solicitado.

Asimismo, el empleado que realiza pedidos bajo presión no se esfuerza por cuidar detalles de calidad, ya que este no es el foco principal de su atención; por el contrario, se centra en buscar la manera de ausentarse o evitar hacer lo solicitado.

Por lo tanto, es necesario entender que el resultado del autoritarismo, la motivación negativa o la amenaza es la reducción de todas las capacidades de la persona que sufre esa situación. Sin embargo, existen ciertas situaciones que ameritan el ejercicio de la presión o la motivación negativa sobre los empleados como, por ejemplo, cuando se trata de alcanzar un objetivo importante y crítico y resulta casi imposible llegar a un acuerdo entre las distintas partes, debido a que no hay tiempo suficiente.

En las organizaciones, se producen situaciones críticas tales como fallas en el sistema, conflictos con algún cliente principal, accidentes o siniestros que deben resolverse de manera inmediata. Sin embargo, una vez solucionado el tema, es importante que se aclare (*feedback*) entre los integrantes del equipo y la organización y no haya dudas que fue un caso especial y que la presión no será una modalidad de trabajo.

El trabajo en equipo y su motivación

De acuerdo con lo que postula Mc Clelland en su capítulo sobre motivación¹²¹, la conducta de los individuos suele estar establecida por tres tipos de necesidades:

- Necesidades de poder
- Necesidades de logro
- Necesidades de afiliación

Si observamos estos tipos de necesidades en los individuos que trabajan en una organización, podemos inferir que, a aquellas personas en las cuales las necesidades de poder predominan sobre las demás, les

121 McClelland, D. C. (1989) Estudio de la motivación humana. Madrid: Editorial Narcea.

resultará más difícil el trabajo en equipo, ya que tenderán a controlar e influir sobre los demás individuos y a hacer prevalecer sus ideas sobre las del resto.

Cuando prevalece la necesidad de logro sobre las demás necesidades, es posible establecer como patrón una cierta dificultad en el trabajo en equipo. En general, estas personas se relacionan poco con sus compañeros y suelen fijarse una mayor cantidad de objetivos para demostrar sus capacidades.

Por último, si prevalece la necesidad de afiliación, se observa que es la más propicia para el trabajo en equipo, en tanto son individuos que priorizan las relaciones interpersonales de forma amistosa y colaborativa con sus compañeros y no se sienten cómodos trabajando de forma individual.

Será la cultura organizacional la que definirá qué tipo de necesidad tiene mayor preponderancia por sobre las demás en los empleados de su organización. En función de esto se analizará si los individuos podrán desarrollar la metodología de trabajo en equipo de forma adecuada.

Ambiente laboral

El ambiente de trabajo es un factor muy importante en el desempeño laboral. Para lograr un entorno agradable, es clave el diseño de las oficinas y hoy en día están surgiendo cambios en las mismas, que son conocidos como VUCA, (acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad, incertidumbre (*uncertainty* en inglés), complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones). Se busca, por ejemplo, que las oficinas sean abiertas, para facilitar la interacción entre los empleados. Los cubículos independientes parecen ser parte del pasado, ya que, en lugar de fomentar el intercambio de ideas y la transmisión de conocimientos, aislaban a los empleados. A la vez, la incorporación de espacios más amplios y compartidos impacta en la economía de la organización, en tanto ahorra espacio y gasta menos en instalaciones.

Trabajo en equipo y comunicación

El trabajo en equipo implica compromiso y colaboración; en él todos los integrantes son responsables de los objetivos. Es fundamental que todos conozcan sus roles, que la meta esté definida y que cada uno sepa cómo contribuir a lograrla. A la vez, es necesario que haya colaboración tanto en el trabajo en sí mismo, como en la generación y aporte de ideas.

Para lograr un trabajo en equipo que reúna las características recién mencionadas, la comunicación es un factor esencial. Se debe alentar a la participación de todos los integrantes, aceptando todas las ideas que puedan surgir; inclusive se deben tener en cuenta los diferentes puntos de vista, los cuales pueden enriquecer y derivar en excelentes resultados. Siempre se debe hablar de manera constructiva y positivamente, motivando al resto.

La imagen de un líder es un factor importante para que el equipo logre sus metas. Este debe ayudar a la consecución de las mismas, resolver los conflictos que pudieran plantearse, impulsar la participación y propiciar un clima agradable de trabajo, así como motivar al resto. Idéntica importancia tiene que, al lograr los objetivos, el líder tenga una devolución (feedback) con el resto, es decir, que reconozca y festeje los éxitos del equipo. Por el contrario, en el caso de que el equipo no alcance las metas, es necesario que el líder asuma la responsabilidad grupal del fracaso, sin dejar de agradecer la colaboración, y deje todo debidamente asentado.

Es clave, también, el sentimiento de pertenencia al equipo, es decir que sus miembros sientan que son parte de él y, de ese modo, se sientan motivados a realizar los objetivos en común.

Una buena comunicación es, en definitiva, el motor del trabajo en equipo. Algunas de las causas por las que el trabajo en equipo no funciona son la falta de claridad en las metas, la falta de liderazgo, la falta de cooperación entre los integrantes y la existencia de negatividad en el grupo, que se produce cuando los integrantes no se sienten parte del mismo.

Teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad de trabajo a distancia, en el que la labor se realiza en un lugar físico diferente a la oficina o sede de la empresa, y se utilizan medios tecnológicos. Para realizarlo es necesario que el trabajador cuente con un dispositivo (por ejemplo, computadora) con conexión a internet.

Si bien todavía existen empleadores que desconfían de este sistema de trabajo, está demostrado que el mismo logra mayor productividad, ya que los empleados trabajan a conciencia y se muestran agradecidos y comprometidos con la empresa.

Entre las ventajas del teletrabajo podemos señalar:

- Un mayor cuidado del medio ambiente: los empleados viajan menos y generan menor contaminación.
- Beneficios económicos: al evitar los traslados, se reducen los costos en viáticos.
- Menor cantidad de población en las ciudades: no es necesario vivir en la ciudad donde está radicada la empresa, lo que repercute, a su vez, en una menor polución.
- Mayor tiempo del empleado con su familia: factor de inspiración para lograr los objetivos.
- Flexibilidad horaria: posibilidad de adaptar la rutina laboral a distintos horarios.
- Disminución del ausentismo laboral.
- Integración de personas con capacidades diferentes

Ahora bien, en esta modalidad de trabajo lo importante no es dónde se encuentra el empleado, sino que realice su trabajo, en tiempo y forma. Y es fundamental el control del empleado, mediante el planteo de objetivos para que lo logre. Por su parte, el empleado tiene la posibilidad de cumplir con los objetivos en menor tiempo que el previamente pautado.

El teletrabajo parece ser la forma laboral más adecuada para los *millennials*, a tal punto que las empresas se están planteando cambios acordes a los

avances tecnológicos, orientándose cada vez más hacia este modelo laboral. En lo que respecta al trabajo en equipo, se observa que el uso de aplicaciones tecnológicas fomenta la participación e interacción del equipo de manera virtual y evita, a la vez, los problemas de integración que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos.

Una de las desventajas de este modelo laboral es el aislamiento. Algunas organizaciones abandonan la modalidad de teletrabajo, debido a que, al no haber contacto cara a cara, se dificulta la comunicación y, con ello, la generación de ideas, la innovación y los aportes creativos.

Design thinking

Es un método para generar ideas. Si bien fue planteado en los años ochenta, fue aplicado muchos años antes por Tomas Edison (inventor y empresario estadounidense de los siglos XIX y XX, nació el 11 de febrero de 1847 y murió el 18 de octubre de 1931) al inventar la bombilla eléctrica: como esta necesitaba de un sistema de generación y transmisión de energía eléctrica para funcionar, el científico también lo tuvo en cuenta y lo diseñó, adelantándose, de ese modo a las necesidades de los usuarios.

En el pasado, el trabajo del diseñador se utilizaba en la etapa final, para que el nuevo producto o servicio fuera atractivo para el consumidor. Ahora, la tendencia es que los diseñadores participen desde el principio, aportando ideas e innovando.

En el *Design Thinking* es muy importante trabajar en equipo y tener en cuenta las necesidades de los consumidores. Si bien el proceso para conseguir los objetivos deseados puede parecer, en principio, desordenado, a medida que se obtienen resultados, va tomando forma.

En su aplicación, el método de *Design Thinking* presupone pasar por distintas etapas varias veces, hasta que se terminan de afinar las ideas y se logre un objetivo final, un mejor producto o servicio orientado al consumidor. Dichas etapas son las siguientes:

- Inspiración: se tendrá en cuenta el producto o solución que se quiere lograr; para ello se observará y estudiará a los consumidores.

- Ideación: se generarán todas las ideas que sean posibles en pos del objetivo planteado.
- Implementación: se construirán prototipos que serán probados internamente y con los usuarios, para recopilar información y conseguir finalmente el resultado deseado.

Cabe señalar que los proyectos suelen pasar por las primeras dos etapas más de una vez, a fin de perfeccionar las ideas.

Esta metodología es cada vez más utilizada por las organizaciones debido a que logra productos o soluciones muy exitosas.

Cultura y trabajo en equipo

A modo de conclusión del presente apartado, podemos afirmar que, cuando nos referimos a equipos de trabajo, hay que tener en cuenta cuál es la cultura organizacional en la que se aplica esta modalidad, en tanto hay culturas que son más permeables y otras más inflexibles. Asimismo, todo equipo de trabajo está condicionado por la cultura de la organización, ya que, como sostiene Edgar Schein¹²², “la cultura es la personalidad de la organización, por lo tanto, los equipos se deberán subordinar a la cultura predominante para poder desempeñar sus labores”.

En el siguiente apartado, expondremos cuáles son los distintos tipos de liderazgo y analizaremos las ventajas y desventajas que se presentan en el conflicto de intereses, entre los diferentes roles.

Liderazgo

El concepto de liderazgo

Antes de adentrarnos en el análisis del liderazgo, es conveniente que nos remitamos a la etimología de la palabra, en tanto la misma,

122 Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

reúne las nociones básicas que nos permiten comprender mejor el concepto:

La palabra “liderazgo” expresa el resultado o efecto de la acción de liderar. Dicha acción proviene del sustantivo “líder”, que deriva del vocablo *Lead* del idioma inglés y significa “cabeza”, “iniciativa”, “delantera”, “dirección”, “mando”, “conductor”, “guía”. El sujeto que lleva a cabo la acción es, por lo tanto, el Leader, es decir el “Líder”, “jefe”, “caudillo”, “conductor”, “cabecilla”.

Componentes del liderazgo

Un líder es el que dirige, el número uno, el centro de, el que lleva la delantera. Es, en definitiva, quien ejerce el liderazgo. Sin embargo, dicha acción requiere de determinados elementos para ser llevada a cabo. Son los siguientes y se denominan componentes del liderazgo:

- El GRUPO: no existe un líder sin grupo, necesita personas para conducir. Así como el líder desarrolla este papel en la vida intergrupala, existen otros roles en dicha dinámica, que se definen por su relación con el líder: seguidores y boicoteadores:
 - Los Seguidores son las personas integrantes del grupo, que comparten las ideas del líder y son influenciados por este. En este grupo encontramos, de acuerdo con el estilo de liderazgo, seguidores pasivos y activos. Los pasivos son los que nunca cuestionan las decisiones del líder; los activos, por su parte, son los que mediante sugerencias y aportes influyen en el líder y en el grupo.
 - Los boicoteadores son quienes no comparten la metodología, ideas o política del líder y se oponen en forma permanente a este, ya sea por necesidad de protagonismo o por sincera discrepancia.
- El PODER: en la misma noción de liderazgo está implícito el concepto de poder, ya que su ejercicio es la condición básica para que los líderes puedan dirigir.

Este concepto ha sido relacionado, a lo largo de la historia, con otros conceptos negativos, a tal punto que se habla de la inhumanidad o crueldad del poder. Sin embargo, es un fenómeno que, cuando analizamos la vida en las organizaciones, debemos necesariamente observar, en todas sus manifestaciones: su lógica, sus fuentes y sus percepciones. Y sin atribuirle un sentido univalente, en tanto, no es el poder algo negativo en sí, sino el uso que, en ciertos casos, se hace de él.

Por lo tanto, para entender el liderazgo, identificar su estilo y la construcción de su legalidad, es necesario que entendamos que su fundamento es el poder y podamos localizarlo.

- **LA INFLUENCIA:** es la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos¹²³. Deviene fundamental en el liderazgo, en tanto le permite al líder comunicar sus ideas. Los seguidores las aceptan, las respaldan y permiten que se efectúe el cambio. Es decir, la relación entre el líder y sus seguidores se basa en la influencia recíproca.

Diversos factores inciden en el grado y el tipo de influencia del líder sobre sus seguidores, tales como el uso que este hace del poder, las personalidades de los integrantes del grupo, sus expectativas con respecto al líder, los conocimientos y experiencias de ambos y la independencia para tomar decisiones.

Fuerzas determinantes en el ejercicio del liderazgo

Existen, asimismo, ciertos elementos que actúan como **fuerzas determinantes en el ejercicio del liderazgo**. Son la cultura y la estructura de la organización, el contexto y la situación.

La cultura de la organización

La cultura es la que determina el estilo de conducción, o sea el ejercicio del liderazgo. Conformada por las creencias, valores, cos-

123 Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson Learning.

tumbres, supuestos básicos, capacidades o hábitos transmitidos entre generaciones, es la “forma de ser” de la organización. Habrá, entonces, tantos tipos de liderazgos como distintas culturas: conservadores, aventureros, burocráticos, formales, etc.

Si bien el líder fundante es, en principio, el que crea la cultura e inicia un ciclo de construcción de legalidades, sostenido en el supuesto de la eficacia, existen casos en los que ciertos elementos de dicha cultura atentan contra el desarrollo de la organización. Es clave, en esas situaciones, el replanteo de las leyes y la creación de una nueva cultura, con el consecuente cambio de estilo de liderazgo.

Ahora bien, al momento de medir el efecto de la cultura en resultados comerciales, obtenemos valiosos aportes desde el ámbito deportivo. Al respecto, es muy elocuente el caso de los All Blacks, el mejor equipo de rugby del mundo, que conforma un auténtico ejemplo de liderazgo. Tal como expone James Kerr¹²⁴ en su estudio sobre el liderazgo, este equipo, tuvo una renovación cultural a partir de 2004, momento en que, luego de atravesar una crisis, hicieron una introspección y analizaron cuáles eran sus valores más profundos, cuál era su propósito y cómo debía ser el liderazgo del equipo en términos de qué ambiente querían crear. En 2004 ostentaban un 75% de victorias (en 100 años), y en 2014 habían ganado casi el 95% de todos los partidos jugados. Es decir, mejoraron su performance en un 20%. Una de las estadísticas deportivas más impresionantes, gracias a hacer foco no en el rugby sino en aspectos tales como liderazgo, carácter y cultura.

Los All Blacks aplican 15 lecciones o principios sobre el liderazgo, muchos de los cuales se pueden trasponer al ámbito organizacional.

All Blacks: Principios sobre el liderazgo

- **Carácter:** concentra los valores clave del equipo: la humildad, la pertenencia a un grupo y el pensamiento crítico.
- **Adaptación:** que la victoria no es del más preparado, sino del que mejor se adaptó.

124 Kerr, James (2017) *Legacy: 15 lecciones de liderazgo*. Barcelona: Editorial Roca.

- **Propósito:** todos entran en el campo de juego para ganar.
- **Responsabilidad:** no existe una jerarquía. No hay un esquema de orden y mando. Todos tienen que dar el cien por cien.
- **Autenticidad:** la clave es conocerse a sí mismo. La huella que uno deja no se borra.
- **Aprendizaje:** los líderes son maestros y alumnos. Aprenden todos los días y comparten con sus colegas cada enseñanza.
- **Trabajo en equipo:** En los All Blacks NO hay estrellas, NO vale el EGO. TODOS son fundamentales en un equipo, que solo triunfa si está unido.
- **Expectativas:** siempre tienen que ser las más altas.
- **Preparación:** hay que entrenar duramente para ganar. Son imprescindibles la claridad, la precisión, la determinación y gran intensidad.
- **Presión:** es fundamental saber trabajar y jugar bajo presión y sacar lo mejor en los momentos claves del partido, es fundamental.
- **Sacrificio:** los líderes deben estar dispuestos a perder algo, para poder ganar algo mejor: "hay que sangrar por el equipo".
- **Lenguaje:** un código especial que ayuda a reforzar el espíritu de pertenencia.
- **Ritual:** el Haka, una danza de guerra tribal Maorí, que los 15 jugadores escenifican antes de cada partido, para intimidar al equipo rival. Esto los hace un equipo único, el mejor del mundo.
- **Whakapapa:** Es un principio fundamental en la cultura Maorí: significa ser un buen antepasado. Implica además una profunda conexión con la tierra y tus raíces.
- **Legado:** Cada uno tiene que dejar su huella, su marca, algo de lo que puedan sentirse realmente orgullosos.

El contexto y la organización

En las fuerzas que inciden en el ejercicio del liderazgo, se observa que las empresas mantienen una relación dual con su medio ambiente que, en general, es asimétrica. El intercambio de insumos, información

y productos finales va a depender más que de los designios de la organización, del contexto como variable independiente de los mismos. Es decir, la supervivencia de una empresa se relaciona con su capacidad de adaptación a las demandas del ambiente. Y las características de este (amable, hostil o neutro) incidirán en el estilo de liderazgo.

La situación

Es otra de las fuerzas determinantes en el liderazgo. La coyuntura puede intervenir en el estilo de liderazgo y hasta influir en la necesidad de un cambio de líder.

La autoridad en el liderazgo

En las organizaciones observamos dos tipos de ejercicio de autoridad: la autoridad formal, ostentada por los jefes, y la autoridad informal, que es la que el grupo le adjudica al líder. Un jefe es designado como tal, pero este nombramiento no lo convierte en líder. Si bien la pretensión es que todos los jefes (Gerentes, directores, etc.) sean líderes, esta no siempre se cumple y se producen situaciones, en las que un grupo debe responder a dos autoridades, un jefe y un líder, con la inevitable desorientación y dificultad para el cumplimiento de objetivos.

Asimismo, los antecedentes y la trayectoria de una persona no aseguran el ejercicio del liderazgo; lo fundamental es que tenga condiciones de líder. Las empresas promueven a aquellos funcionarios que poseen aptitudes de liderazgo e implementan pruebas de evaluación de potencial para inferir si el candidato es idóneo para liderar.

Lo conveniente es, entonces, que quienes ocupen cargos de conducción sean a la vez jefes y líderes, es decir, posean los dos tipos de autoridad, la formal y la informal.

Paradigmas sobre el liderazgo

Definimos como paradigma de liderazgo a una forma común de pensarlo, percibirlo, estudiarlo y entenderlo. A lo largo de la historia se han gestado diversos paradigmas. En líneas generales, son los siguientes:

- Paradigma del Gran Hombre¹²⁵: parte del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen, es decir, tienen condiciones innatas y son seres iluminados, con poderes conferidos por Dios o por herencia. Se presupone que llega a escena y ejecuta grandes hechos. Por lo tanto, el éxito o fracaso de una organización se centra, según esta teoría, en la efectividad de una persona.
- Teoría de los Rasgos: afirma que la posesión de ciertos rasgos permite a un individuo representar el papel de líder. Según esta teoría los rasgos que favorecen el ejercicio del liderazgo son: inteligencia, agresividad y competitividad. Y, en algunos casos, se incluyen características físicas tales como color de ojos, altura, raza, etc.
- Teoría del líder carismático¹²⁶: se asienta en el carisma (del griego “charisma”: gracia, don abundante) o influencia mayor que tiene una persona con respecto a sus seguidores y que no tiene que ver con sus conocimientos, méritos, y/o características personales. Se puede definir como un don especial que surge espontáneamente. una condición innata, no es producto de la formación, surge espontáneamente, son cualidades propias.
- Paradigma del comportamiento del liderazgo: se fundamentó en estudios (basados en las diez funciones directivas de H. Mintzberg) realizados a partir del proceder de los líderes eficaces y los malos líderes. La teoría se inclina hacia la posición de “líder se hace”.
- Teoría de la Contingencia: promovida a partir de 1951, por E. Fiedler, tuvo su auge en los años 60 y posteriores desarrollos¹²⁷. Destaca que no hay un único estilo de liderazgo o que no hay un mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones. La efectividad de líder va a estar en función de sus seguidores y de la situación.

125 Ayala, J.C (2006) *Fundamentos de Administración*. Buenos Aires: Ed. La Ley.

126 En 1947, el sociólogo alemán Max Weber empleó el término *carisma* y realizó los primeros aportes a la teoría.

127 Robert House, en 1971, con su teoría de liderazgo camino-meta; Victor Vroom y Philip Yetton, en 1973 con la teoría del liderazgo normativo, o Vroom y Arthur Jago, en 1988, con la teoría de los cuatro modelos.

- Teoría del liderazgo situacional: difundida en 1977 por Paul Hersey y Ken Blanchard, es una variante o forma parte de la familia de la teoría de la contingencia. En esta teoría se definen cuatro estilos de liderazgo, que se incluyen en un modelo de dos dimensiones, y dependerán del grado de madurez de los seguidores.

Respecto de la pertinencia de las teorías del liderazgo recién expuestas, se puede objetar que ninguna explica del todo el caso de ciertos líderes. La teoría del Gran Hombre no da cuenta de rasgos del líder o situaciones en que ejerce su liderazgo. Por su parte, la teoría de los Rasgos es reduccionista y presupone una relación estática, frente al dinamismo de las relaciones humanas. En las teorías de la Contingencia, se presenta al liderazgo como un acto pasivo, sin tener en cuenta la posibilidad que tiene un líder de acomodar sus pautas de liderazgo a determinadas necesidades.

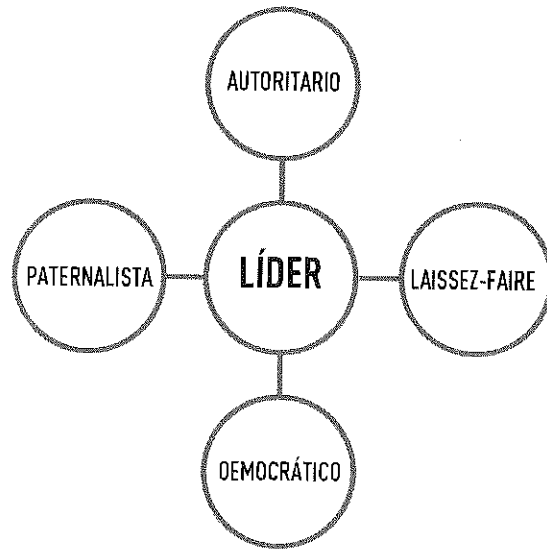
En la actualidad, el entorno es cada día más complejo y cambiante y, por ende, es necesario un nuevo tipo de liderazgo denominado TRANSFORMACIONAL, que se diferencia de los anteriores en los siguientes aspectos que competen al líder:

- Ser visionario e instalar una visión
- Modificar el *statu quo*
- Ser propenso a asumir riesgos, con responsabilidad
- Ser flexible, aceptar las novedades y creer en las personas.
- Promover el rendimiento, el desarrollo de los demás y considerarlos como seres humanos
- Expresar sus sentimientos e invitar a los otros a expresarlos.
- Enfrentar los conflictos
- Crear un clima de responsabilidad

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo comprenden los lineamientos generales de comportamiento de una persona cuando cumple el papel de líder.

Podemos clasificar dichos estilos en autoritario, paternalista, laissez faire y democrático



Fuente; Propia

El liderazgo autoritario o autocrático es aquel en el que el líder toma todas las decisiones que involucran al grupo. Es dueño de toda la información y transforma este recurso en la base de su poder. Su presencia, se hace imprescindible ante cualquier decisión. Es un gran trabajador y le indica al resto los trabajos a realizar, a la vez que ejerce el poder en forma discrecional y directa. Otorga arbitrariamente recompensas y castigos y busca adhesión a su figura.

Este tipo de líder genera en el grupo dos tipos de reacciones: agresividad (intentos de rebelión) o apatía general (actitud pasiva y de angustia permanente, falta de compromiso con la organización). Al no promover, lazos de afecto y lealtad, el grupo no crece como tal y, ante la desaparición del líder, se desintegra.

Si bien no es el estilo más recomendable, existen ciertos grupos que demandan líderes con este perfil como, por ejemplo, las fuerzas de seguridad o armadas.

El liderazgo Paternalista, también llamado “Seudo- autoritario” o “Maternalista” (si es ejercido por una mujer), es una forma encubierta del autoritario. En él, el líder es el centro focal del grupo y, si bien promueve la participación, es él quien formula los objetivos, toma las decisiones y distribuye los trabajos. Todo pasa por sus manos y fiscaliza todas las tareas. Maneja toda la información y crea canales informales de comunicación (confidentes). Difiere del estilo autoritario en la manera de ejercer el poder, en tanto es más tolerante, evita los conflictos y promueve una convivencia grupal tranquila. A la vez, establece relaciones de dependencia, creando favoritismos y competencia entre los empleados. Debido a que los sobreprotege, obstaculiza el crecimiento del grupo, produciendo individuos inmaduros.

Como en el caso del líder autoritario, el paternalista es requerido por ciertos grupos (de trabajo, religiosos, políticos, etc.) para su conducción.

El liderazgo Laissez faire, llamado también “permisivo”, es un estilo coyuntural o de transición, por un breve lapso, que suele aparecer, cuando se produce una interrupción de un estilo autoritario o paternalista.

Este tipo de líder es totalmente pasivo y promueve la anarquía, en tanto no formula objetivos, no toma decisiones ni se compromete con nada. No controla las actividades y otorga a los empleados plena libertad.

Ante esta situación, el grupo se desorienta y su rendimiento general es muy bajo, con reacciones de desprecio hacia el líder. Al ser un líder transitorio, no deja marca.

El liderazgo democrático posee su centro focal en el grupo y no en el líder; por lo tanto, la productividad dependerá de los objetivos grupales.

Mediante el estímulo de la participación y el consenso en la fijación de objetivos y la coordinación de actividades, el líder democrático incentiva a los demás en la búsqueda de soluciones ante determinadas

necesidades. De ese modo, los integrantes se comprometen en las tareas, son responsables, tienen entre ellos una buena relación y poseen una gran autoestima. El buen clima laboral favorece el sentido de pertenencia y el desarrollo de la creatividad.

Sin duda, es el estilo que posee las características más recomendables; sin embargo, no es tan común en el ámbito organizacional.

Nuevas tendencias: El neuroliderazgo

De acuerdo con lo desarrollado en el presente capítulo, el liderazgo tradicional busca aplicar en las empresas técnicas de administración y manejo de personal, que provienen de modelos implementados desde siempre, es decir, basados en el conocimiento acumulado de la gestión. Sin embargo, en la actualidad, existen nuevas tendencias que desembocan en una concepción más revolucionaria del liderazgo: el Neuroliderazgo, que se sustenta en la comprensión del funcionamiento del cerebro.

¿Qué es el Neuroliderazgo?¹²⁸

Es un nuevo concepto del liderazgo, que se relaciona con el funcionamiento cerebral, su anatomía y su fisiología. Intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión y estudia los procesos cerebrales que explican el desempeño laboral de una persona en lo que respecta a la toma de decisiones, la conducción de equipos y la motivación.

La conexión entre liderazgo y motivación es indiscutible, en tanto la actitud de los líderes de equipo determina el clima emocional de la organización en un 50% a 70%, y este clima es el que empuja al equipo a movilizarse en la misma dirección.

Una de las claves del neuroliderazgo es el modo en que el líder trata a los empleados: como individuos semejantes que poseen también, un rol muy significativo en la empresa, un rol imprescindible. Este trato, basado en la empatía, desencadenará una mayor motivación y todo fluirá con más disposición. Tener en cuenta las características de

128 <https://www.pyme.es/neuroliderazgo-y-la-motivacion>.

los empleados y sus requerimientos para encontrarse mejor, permitirá que la motivación, fluya más fácilmente.

El modo en el que los trabajadores experimentan el clima laboral de su empresa depende en un 50/70% de la actitud de los líderes de equipo. Un líder es una fuente clave de clima emocional de la organización y su empuje puede hacer, que todo el grupo se movilice en la misma dirección.

Ahora bien, para obtener empleados motivados, las aplicaciones del neuroliderazgo se deben sustentar en una buena comunicación, el fortalecimiento de la imaginación, las habilidades sociales esenciales y el vínculo profesional con los empleados.

La originalidad del neuroliderazgo respecto de otros acercamientos al tema consiste en que este se enfoca en los factores intelectuales y emocionales vinculados con la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, el aprendizaje individual y organizacional, los procesos motivacionales, la creatividad e innovación, los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional. A la vez, subraya el desarrollo de las capacidades cerebrales personales, frente al aprendizaje de modelos externos. Es así como propone un nuevo paradigma en las formas de liderar. En palabras de Henry Mintzberg¹²⁹, el Neuroliderazgo “se centra en cómo los individuos en un ambiente social toman decisiones y resuelven problemas, regulan sus emociones, colaboran con otras influencias y facilitan el cambio”.

Orientado al funcionamiento del cerebro como factor decisivo en la toma de decisiones, la conformación de equipos de trabajo efectivos y la motivación de los trabajadores, el Neuroliderazgo propone que busquemos herramientas dentro de nosotros, no afuera.

En resumen, comprender los efectos de las conformaciones neurobiológicas en los diferentes estilos de liderazgo nos permite

129 <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/factor-humano/neuroliderazgo-una-nueva-forma-de-ejercer-la-gerencia>.

vislumbrar un enorme potencial para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

En el siguiente abordaje, nos detenemos en las nociones básicas de la negociación, en tanto proceso omnipresente en las organizaciones.

Negociación

El concepto de negociación

La palabra negociación deriva del verbo “negociar”, el cual tiene varios significados según el Diccionario de la Real Academia Española¹³⁰:

- Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal.
- Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.
- Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.

Tal como revelan las anteriores acepciones, la negociación se asocia, por un lado, al comercio, dado que en el mismo siempre hay un producto o mercancía que vender. También se realizan negociaciones en ámbitos políticos, laborales, e internacionales, tal como se da en las relaciones diplomáticas entre los países, para tratar distintos asuntos.

Asimismo, se observan situaciones de negociación en la vida cotidiana, ya que muchas veces, para la toma de decisiones, es necesaria una instancia previa de negociación. Por ejemplo, cuando una pareja “negocia” qué hará el fin de semana, o una madre “negocia” con su hijo al prometerle una recompensa si se porta bien.

Asimismo, distintas teorías sobre la negociación dan cuenta del fenómeno definiéndolo del siguiente modo:

130 <https://dle.rae.es/>

- Según Tara Depre¹³¹, la negociación es la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo. Es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa.
- Para Fisher y Ury¹³², la negociación es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, para llegar a un acuerdo, cuando las partes tienen algunos intereses en común y otros opuestos. Es un proceso para arribar a una decisión conjunta.

La negociación es, en definitiva, un proceso en el cual las partes velan por lograr un acuerdo. Siempre existen dos o más partes que inician la comunicación para concluir en un intercambio. Como una de las partes estará interesada en lo que tiene la otra o viceversa, cada “negociador” utilizará estrategias, cuyo objetivo será siempre, que la mayoría de sus condiciones sean aceptadas.

Conflicto y negociación

El conflicto es parte de la vida humana, está presente en nuestra actividad diaria. Es parte de nuestra naturaleza y se da en diferentes ámbitos, como los sociales, familiares y laborales, siendo este último donde se puede vislumbrar con mayor frecuencia.

Podemos definirlo como una situación en la que dos o más personas se encuentran en oposición o desacuerdo.

Un conflicto puede ser:

- Individual o colectivo: va a depender de si en la disputa al menos una de las partes es un grupo de personas (colectivo), o no (individual).

131 Depre Tara (1982). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Editorial Atlántida

132 Fisher, Roger y Ury William (1986). *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. México: Compañía Editorial Continental.

- Unilateral o bilateral: de acuerdo con si es una o son ambas las partes que están en desacuerdo. Un ejemplo típico del conflicto bilateral es el de dos naciones que se disputan un territorio.

La negociación busca resolver el conflicto.

En la sociedad, se presentan conjuntamente el conflicto y la cooperación; su convivencia produce un equilibrio en las relaciones humanas. Es decir, todo conflicto tiende a ser solucionado o suavizado por gestos de cooperación.

Respecto de la noción de conflicto, es interesante mencionar a Coser Lewis¹³³, quien afirma que el conflicto no es un concepto negativo ni tampoco un elemento disociativo. El conflicto en las empresas se da a nivel interno y externo, con clientes, proveedores y otras empresas, etc. Es muy importante estudiar la forma de anticiparse a los conflictos, de manera tal que, cuando sucedan, se los pueda intentar solucionar de la mejor manera posible, con la menor cantidad de efectos colaterales.

Una empresa conflictiva suele ser menos productiva, y se verá afectada en otros aspectos, tales como la imagen, las relaciones, etc. y hasta en el logro del éxito. Por lo tanto, es muy importante que las empresas puedan detectar y abordar los conflictos a tiempo, para evitar dichas consecuencias.

Los motivos de conflictos pueden ser diversos, entre ellos:

- Diferencias de poder y jerarquía.
- Problemas de comunicación.
- Distintas personalidades: se deben tener en cuenta las distintas características de los trabajadores.
- Distintas percepciones: las personas tienen distintos puntos de vista ante una misma situación.
- Recursos escasos: desequilibrio en la distribución o falta de recursos para llevar a cabo un trabajo.

133 Lewis A. Coser (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Presiones: situaciones que deben resolverse con urgencia. Un buen negociador es aquel que utiliza todos los recursos que tiene a disposición, para influir en la otra parte.

Etapas de la negociación

La preparación

Esta primera etapa es fundamental pues aquí se establecen los objetivos, se planifica la estrategia y se evalúa la información propia y la del oponente.

La negociación plena

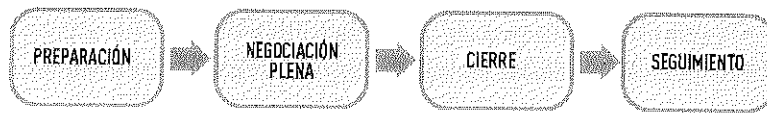
En esta etapa las dos partes implementan sus estrategias, utilizando distintas tácticas. El negociador debe manejar muy bien la comunicación verbal y no verbal. Es necesario que esté atento al lenguaje corporal, ya que la otra parte transmite información, por ejemplo, a través de los movimientos de las manos o los gestos de la cara.

El cierre

Es el momento de finalización, que concluirá con un acuerdo entre las partes, en el que cada una habrá cedido algo para obtener su beneficio. Debe quedar plasmado, en lo posible, por escrito, para ser más creíble, además de estar suscripto por las dos partes.

El seguimiento

Una vez terminada, se debe efectuar el seguimiento del resultado obtenido, ya que siempre a partir del mismo se generarán nuevos compromisos que habrá que supervisar para que se cumplan. Si esto no ocurriera, podrán surgir nuevos conflictos, que pueden derivar en negociaciones más complejas.



Elementos de la negociación

Los elementos de la negociación son: el lugar, la información, el tiempo y el poder. Todos estos están interrelacionados entre sí.

Lugar

Es la respuesta a ¿dónde? Es importante conocer el espacio físico en el cual se realizará la negociación, ya que en algunas ocasiones va a ser necesaria otra negociación para determinarlo.

El lugar de la reunión tiene dos aspectos: el simbólico y el efectivo.

- El valor simbólico: en la elección del lugar entran en juego las relaciones de poder (o dominio) que intervienen a la hora de negociar. La elección de un lugar neutral implica una condición más equitativa para ambas partes.
- El valor efectivo: comprende las particularidades que existen en el espacio físico donde se realiza la negociación.

Un aspecto importante a considerar, en el lugar donde se negocia, es la infraestructura que hay en él, incluso los muebles. Según Michael Korda¹³⁴, “los muebles oficinescos tienen un poderoso valor simbólico. En las oficinas grandes, la mayoría de la gente prefiere dividir sus despachos en dos secciones separadas; una de ellas contiene un diván que puede utilizarse para las conversaciones informales, semisociales, donde de hecho, no tienen que tomarse decisiones, y en la otra está instalado el habitual escritorio y silla para las situaciones de presión”. La utilización de la silla permite diferenciar niveles

134 Korda, Michael (1987) *El poder*. Buenos Aires: Emecé editores.

o jerarquías, ya que es más incómoda que la del dueño de la oficina y ubica a quien se sienta en ella en una situación de inferioridad. En otro de sus escritos¹³⁵ el mismo autor afirma que “los objetos que la mayoría de la gente coloca sobre sus escritorios no se encuentran allí por accidente, al fin de cuentas y, por lo general, nos dan algún indicio del status de poder del ocupante. Mientras más desordenada se vea tu oficina, peor impresionarás. Parecerá que has perdido el control de tu trabajo y que estás sumergido y ahogándote en un mar de papeles. Colgar diplomas y certificados está muy bien, siempre que tengan algún valor. Pero cuídate de dar demasiada información en ese sentido”.

Asimismo, existen maniobras ofensivas o defensivas para implementar en una negociación, y las mismas deben conjugarse al momento de elegir el lugar. ¿Escogeremos una maniobra ofensiva en el lugar del adversario o mejor citarlo en nuestra oficina?

De acuerdo con lo que postula Depre¹³⁶, “el lugar, de la negociación tiene su importancia, ya que la gente no se encuentra en la misma disposición de ánimo según esté en su propia oficina, en la de otro, en un restaurante agradable o en un ruidoso café”.

Por lo tanto, la elección del lugar es clave a la hora de negociar, ya que al poner en escena la infraestructura, los muebles y los objetos que conforman el espacio, las partes articulan otros mecanismos de información respecto de su status y poder.

Información

El diccionario de la Real Academia Española¹³⁷ define a la palabra información como:

“acción y efecto de enterar, dar noticia de una cosa”. Por su parte, el Oxford English Dictionary¹³⁸ la define como

135 Korda, Michael (1988) *El éxito*. Buenos Aires: Emecé editores.

136 Depre Tara . Op. Cit. en cita 11.

137 www.rae.es/

138 <https://www.oed.com/>

“Acción de informar. Noticia o dato que informa de algo. Lugar, establecimiento o departamento donde se informa sobre algo a la persona que lo solicita. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten aplicar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”.

Asimismo, distintos autores relacionan el concepto de información, con las nociones de inteligencia y conocimiento. Kent¹³⁹, por ejemplo, sostiene que “la información es conocimiento y, si bien no puede hacerse que abarque o signifique todo conocimiento, por lo menos significa una cantidad y un surtido sorprendente de conocimientos”. Por su parte, Platt¹⁴⁰ afirma que “la producción de inteligencia sí influye aquellas actividades que un analista o un especialista en inteligencia realiza, cuando debe confeccionar un documento de inteligencia sobre cierto asunto. En suma, incluye el proceso mediante el cual una masa de información en bruto se transforma en inteligencia terminada para su empleo en los niveles de ejecución o de políticas. Incluye aquellas actividades relacionadas con la planificación, supervisión, emisión y coordinación de las actividades de producción de inteligencia”.

En lo que concierne a la negociación, consideramos que el hecho de contar con información es un elemento fundamental, que otorga poder, ya que cuanto más conocimiento tengamos, por ejemplo, de las intenciones de la otra parte, obtendremos un mejor resultado. A la vez, la información que le brindemos a la contraparte debe ser estudiada y es importante que determinemos el momento y la forma en que se la transmitiremos.

Ahora bien, para lograr tener el control de la negociación es clave que conozcamos a fondo nuestros objetivos y que sepamos cuáles son nuestros límites a la hora de ceder, para así lograr un resultado exitoso. A la vez, toda la información que podamos obtener sobre nuestro ad-

139 Kent Sh. (1951) *Inteligencia Estratégica*. Buenos Aires: Círculo Militar - Vol 391.

140 Platt, W. (1983) *Producción de Inteligencia Estratégica*. Bs As : Ed Struhart & Cia.

versario (negociaciones pasadas, acuerdos, estrategias, intereses en pugna) constituirá un valor agregado al momento de negociar.

Tiempo

A lo largo de la historia, se han ido gestando frases, que definen al tiempo como un valor, una instancia única que debe apreciarse y valorarse. Desde el proverbio chino que afirma que “con un minuto de tiempo se puede conseguir una pulgada de oro, pero con una pulgada de oro no se puede comprar una pulgada de oro”, hasta la célebre frase “El tiempo es oro”¹⁴¹, atribuida al novelista Edward George Bulwer-Lytton¹⁴² el tiempo ha sido objeto de múltiples reflexiones. Peter Drucker¹⁴³, por ejemplo, ha expresado que “El tiempo es el recurso más importante. Quien no es capaz de administrar bien el tiempo, no es capaz de administrar ninguna otra cosa”. De acuerdo con el autor Servan-Schreiber¹⁴⁴, el tiempo es un recurso:

- Único: ya que el planeta entero está sincronizado a la milésima de segundo, lo único que cambia son las cifras de acuerdo con los husos horarios.
- Regulado: porque los hábitos sociales nos atrapan en una red cuyas mallas se miden en tiempo. Respetamos los horarios de trabajo, reunión, comida, tiendas y oficinas públicas.
- Sobrecargado: porque la vida material de esta compleja sociedad nos exige mayor rendimiento que a nuestros antepasados.
- No es renovable: a diferencia de los demás recursos, éste no puede compararse ni venderse, mendigarse o robarse, almacenarse o ahorrarse, fabricarse, multiplicarse o modificarse. Sólo puede usarse y si uno no lo usa, no por eso se detiene.

141 Amate Pou, Jordi (2017) *Paseando por una parte de la Historia: Antología de citas*. Editorial Penguin Random House Grupo Editorial España.

142 Edward George Earl Bulwer-Lytton (1803-1873), primer Barón Lytton, fue un escritor y político británico.

143 Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. London: Heinemann.

144 Servan-Schreiber, J. L. (1987) *Cómo dominar el tiempo*. Buenos Aires: Emecé .

En general, nuestro problema no es el tiempo, sino la manera en que lo aprovechamos o utilizamos. Una posibilidad de ganar tiempo es mediante una administración que contemple la delegación de tareas. Sin embargo, en muchos casos, cuando delegamos, las cosas no suelen realizarse como queremos. Al respecto, en el libro *Delegar es la clave*, Jenks y Kelly¹⁴⁵ afirman: "Delegar no es otra cosa que obtener resultados a través de los esfuerzos de terceras personas. Consiste en confiar la realización de cierta actividad a otra persona, en conseguir que esa persona desarrolle tareas que de otra manera usted mismo tendría que haber efectuado". Y, en lo que concierne a la negociación, el aprovechamiento del tiempo será más efectivo si se delega ciertos detalles en otras personas.

Al ser el tiempo, uno de los elementos claves, a la hora de negociar, es necesario, como señala Beaufre¹⁴⁶ "Aprender a maniobrar en el tiempo como lo hacemos en el espacio". Por ende, el tiempo utilizado en la forma acertada, puede ser una excelente técnica para lograr exitosos resultados en cualquier negociación. El mismo fluirá indistintamente, más allá de la voluntad de las partes, motivo por el cual, es muy importante, realizar una planificación de la reunión, estimando una duración de la misma, teniendo en cuenta los intervalos, etc.

Antes de iniciar la negociación debemos saber cuánto tiempo disponemos para lograr un acuerdo, siendo conscientes de que cuanta mayor premura tengamos, más débiles nos mostramos. Lo ideal es que la contraparte no tenga conocimiento de nuestro límite de tiempo, pero sí conocer el de ellos, lo cual nos dará mayor poder a la hora de negociar. De igual manera, es fundamental no actuar precipitadamente, sino esperar el momento más adecuado, ya que en toda negociación la paciencia es primordial.

145 Jenks, J. y Kelly, J. (1988) *Delegar es la clave*. México: Grupo Editorial Sayrols.

146 Beaufre, André (1982) *Introducción a la estrategia*. Buenos Aires: Editorial Struhart & Cía.

Poder

Es una noción que se utiliza como sinónimo de fuerza, capacidad, energía o dominio. Distintos autores han postulado definiciones de poder, entre las cuales destacamos las siguientes:

Según Max Weber¹⁴⁷, el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas, por disciplina debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática.

Por su parte, Gary Karrass¹⁴⁸ define al poder como "la idea que nos hacemos de él, lo cual no significa que no sea real. Es muy real y es capaz de proporcionar enorme energía en una negociación. Pero en gran medida reside en nuestras mentes. Es tan fuerte o tan débil como nosotros creemos".

Según Etzioni¹⁴⁹, el poder es "la capacidad de un miembro de la organización para inducir o influenciar a otro miembro para que ejecute sus directivas o cumpla con otras normas que él apoya".

De acuerdo con estas tres definiciones, el poder puede concebirse como una probabilidad, una idea o una capacidad. Weber lo postula como probabilidad de imponer la propia voluntad y lo relaciona con los conceptos de dominación y disciplina. Para Karrass, el poder es una construcción mental o idea que se transforma en acto; y, según Etzioni, es la capacidad de lograr un efecto sobre los otros. Se observa que en

147 Weber, Max (1979) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. 2da edición en español. México: FCE.

148 Karrass, Gary. (1989) *¡Trato Hecho! Cómo negociar con éxito*. Buenos Aires: Ed. Atlántida.

149 Etzioni, A (1979) *Organizaciones modernas*. México, D.F.: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.

los tres autores existe un denominador común ligado a la imposición, la inducción y la fuerza.

En línea con estas características, Etzioni clasifica al poder en tres tipos:

- Poder coercitivo:
Es el poder que se aplica mediante el uso de la fuerza física. Sancionamos de manera física o amenazamos con hacerlo. Esto podemos generarlo mediante: dolor, frustración, muerte, etc.
- Poder remunerativo:
Es el poder que se basa en controlar los recursos tanto naturales como materiales, a través de la asignación de sueldos, salarios, comisiones, servicios, etc.
- Poder normativo:
Este poder se basa en la manipulación y distribución de sanciones y premios simbólicos. Estos se realizan a través de líderes, manipulación de los medios de comunicación, distribución de símbolos de prestigio y de jerarquía.

En lo que respecta al poder de negociación en las organizaciones, Chester Karrass¹⁵⁰ refiere que “el factor más importante en los resultados de la negociación es la habilidad que tiene una persona de controlar los recursos y beneficios de la otra.” Más adelante precisa:

“El poder de negociación raramente es lo que parece. La gente tiene más poder de lo que cree, lo que pasa es que están más conscientes de sus propias limitaciones, que de las que tiene la otra parte. Lo que no pueden hacer es mirar en la mente de la otra parte y evaluar que tan preocupados están de no concretar el acuerdo.”

El uso del poder es, sin lugar a duda, un arma poderosa a la hora de negociar. Por lo tanto, los resultados de la negociación van a depen-

150 Karrass, Ch. (1992) *The Negotiating Game*. New York: Harper Business.

der, en cierto modo, de la empatía que generemos con la contraparte a través de estrategias que la hagan sentir que tiene más poder.

En el apartado siguiente, la motivación será nuestro objeto de análisis, en tanto elemento fundamental para la concreción de objetivos organizacionales

Motivación

El concepto de motivación

La palabra motivación deriva del latín “*motus*”, que significa “movido”, o de “*motio*”, que significa “movimiento”.

Se llama “motivación” a la fuerza que impulsa a un sujeto a realizar acciones o a persistir en ellas, para lograr determinados fines. La motivación es lo que moviliza a las personas hacia el desarrollo de ciertas conductas, tendientes a satisfacer una necesidad.

Motivación empresarial

A lo largo de la historia de las organizaciones, se han ido desarrollando técnicas y tácticas para acrecentar la motivación. Y esto se debe a que es un fenómeno crucial a la hora de cumplir los objetivos, en tanto es “aquello que consigue mover montañas”, según la creencia popular.

Tal como vimos anteriormente, en toda negociación intervienen al menos dos partes. Y aunque ambas posean las mismas particularidades, los efectos que consigan van a ser muy diferentes y dependerán del nivel de motivación de sus empleados.

Por lo tanto, si de la motivación parte todo, es necesario generar permanentemente nuevas ideas acordes con el contexto y los requerimientos del personal, para así generar “vibraciones positivas” que signarán el futuro de la organización.

Tipos de motivación

Motivación intrínseca y extrínseca

De acuerdo con su origen, la motivación puede ser intrínseca o extrínseca:

- La motivación intrínseca o directa se produce cuando un sujeto realiza una determinada actividad porque le agrada realizarla, sin pretender que alguien le ofrezca un incentivo externo. Un claro ejemplo se da cuando un empleado sube cajas llenas de legajos tres pisos por escalera y dicha actividad es de su agrado porque está realizando actividad física y es algo que le complace hacer.
- La motivación extrínseca o indirecta surge cuando el sujeto realiza dicha actividad, no porque sienta agrado en realizarla, sino porque lo que le atrae, es lo que recibirá a cambio por realizada. Por ejemplo, un empleado realiza una actividad que no le gusta, pero a cambio espera algún tipo de recompensa posterior por haber cumplido.

A su vez, estos dos tipos de motivaciones pueden combinarse y producir un nivel máximo de motivación en un sujeto; por ejemplo, si recordamos a la persona que sube cajas de archivos, porque le gusta la actividad física, y además por realizarla se le otorga un beneficio económico, estamos en un claro ejemplo de motivación interna y externa.

Motivación positiva y negativa

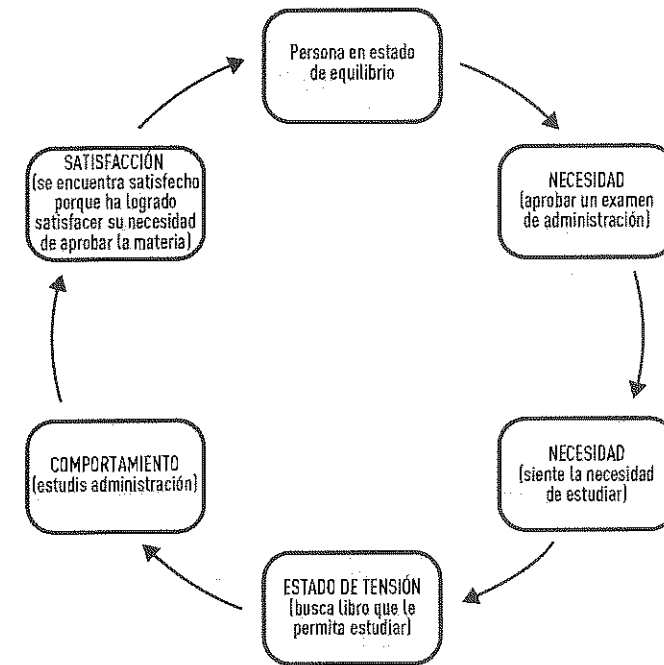
También podemos clasificar a la motivación en positiva y negativa. Nos referimos a motivación “positiva” cuando un sujeto realiza una acción para alcanzar un placer o recompensa, y motivación “negativa” cuando, al contrario, un sujeto se moviliza para huir de un castigo, dolor o reprimenda.

Desde el punto de vista organizacional, la motivación positiva produce múltiples beneficios, desde mejorar el clima laboral, hasta también las relaciones interpersonales. La contracara o motivación ne-

gativa, es la que se ejerce mediante la presión y la amenaza, lo que, en definitiva, genera en las organizaciones, ausentismo, rotación de personal y muchas veces, renunciaciones.

El ciclo motivacional

Toda conducta se genera a partir de una tensión. Y el deseo de eliminar esa tensión nos lleva a plantearnos una acción para satisfacer una necesidad que no esté cubierta y liberar dicha tensión, para poder volver a estar en equilibrio.



Fuente: Propia

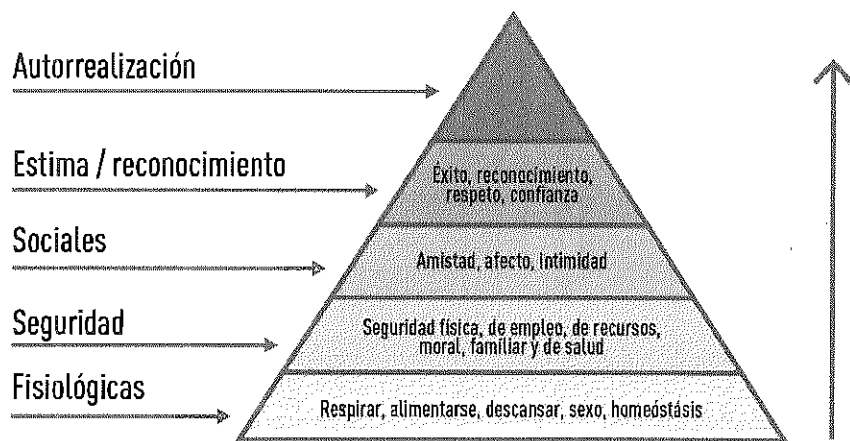
Teorías sobre la motivación y el comportamiento

El desafío central de toda gestión es lograr dirigir las conductas de los empleados hacia los objetivos de la organización.

Enunciaremos entonces, brevemente, algunos de los principales modelos que fueron marcando hitos en la comprensión de la motivación humana y, por lo tanto, en la evolución de las técnicas de gestión de R.H.

La jerarquía de necesidades de Maslow¹⁵¹

La teoría o modelo de Maslow (1950)¹⁵² propone que, cuando se logran satisfacer las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. La jerarquía de necesidades de Maslow se representa frecuentemente como una pirámide que consta de cinco niveles.



La idea central del modelo de Maslow es que las necesidades de los niveles más altos en la jerarquía captan la atención de la persona sólo una vez que se han satisfecho las necesidades inferiores.

Los distintos niveles de necesidades humanas representados en la "Pirámide de Maslow" son los siguientes:

- **Necesidades fisiológicas.** Son necesidades denominadas básicas. En esta categoría se incluyen: la necesidad de comer, de beber, de dormir, de respirar, entre otras.

151 Abraham Maslow (Brooklyn, Nueva York, 1 de abril 1908- 8 de junio 1970). Psicólogo humanista estadounidense.

152 Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- **Necesidades de seguridad.** Surgen de la búsqueda de seguridad y protección, la cual normalmente pasa a ser prioridad, cuando las necesidades fisiológicas de la persona están en gran parte satisfechas. Entre las necesidades de seguridad se encuentran las de seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y de la propiedad personal, entre otras.
- **Necesidades sociales o de afiliación.** Se encuentran estrechamente relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, y son básicamente las necesidades de asociación, aceptación y participación en grupos, las cuales toman relevancia en el sujeto, cuando éste tiene adecuadamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. En las organizaciones se busca satisfacer dichas necesidades de manera diferente, a través de un clima laboral positivo, o de la organización de actividades sociales de integración deportivas, artísticas y culturales.
- **Necesidades de reconocimiento.** Son las necesidades de que nuestros logros ya sean personales o profesionales sean adecuadamente reconocidos por los demás. Este tipo de necesidades, normalmente, sólo surgen en un sujeto con sus necesidades sociales satisfechas.
- **Necesidades de autorrealización.** Son las más elevadas que pueden experimentar las personas, solo quienes han logrado un nivel de reconocimiento personal o profesional, logran llegar a este nivel y surge en ellos la búsqueda de valores y respuestas trascendentes que es un desarrollo interior del individuo.

Las teorías de X e Y de McGregor

McGregor¹⁵³, por primera vez en 1957, propuso que todas las acciones que establecen las personas que tienen personal a cargo en las organizaciones, surgen de los supuestos básicos que los jefes piensan y

153 McGregor, D. (2001). *El factor humano en la empresa*, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto.

sienten acerca de cómo se comporta el personal en general y así se determina qué tipo de acciones aplicarán en la gestión de sus empleados.

El autor propuso que hay dos conjuntos típicos de supuestos básicos, en la mente de los dueños o jefes, los cuales constituyen dos modelos diferentes, a los que denominó "teoría x" y "teoría y". Los supuestos de ambos modelos son:

Supuestos de la Teoría X	Supuestos de la Teoría Y
El empleado no quiere trabajar	Bajo condiciones correctas, el trabajo surge naturalmente
El empleado no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida	El empleado prefiere autonomía
El empleado tiene poca creatividad	Todos somos creativos en potencia
La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad	La motivación ocurre en todos los niveles
El empleado debe ser controlado y a veces obligado a desempeñar sus labores	El empleado motivado puede auto dirigirse

Tabla: Supuestos de las teorías X e Y

La idea central de esta teoría es que existen personas que se ajustan al modelo X y otras que se ajustan al modelo Y. Por lo tanto, necesitan diferentes tipos de tratamientos

La teoría de los factores higiénicos y motivadores

Frederick Herzberg¹⁵⁴ en 1959 propuso una clasificación de aquellos factores que influyen sobre la satisfacción, motivación y por ende desempeño de las personas. Los clasificó en higiénicos y motivacionales.

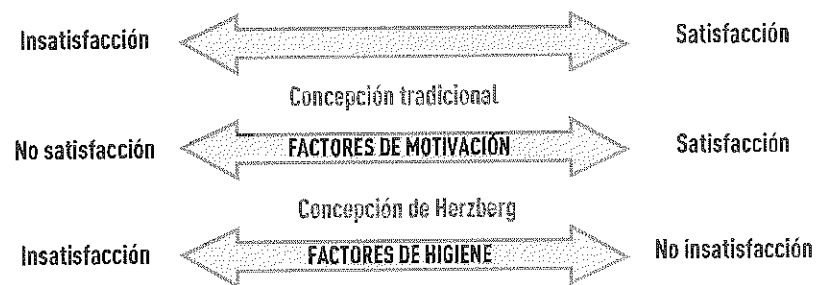
154 Herzberg, F (1959). *The motivation to work*. Oxford, England: John Wiley.

Según Herzberg, los factores higiénicos son aquellos relacionados con necesidades básicas, y son considerados como imprescindibles por los seres humanos, de manera que su presencia no produce motivación, pero si producen satisfacción, en cambio su ausencia produce insatisfacción y desmotivación. Son los factores que, los empleados consideran que deben existir, en una organización. Ejemplos de ellos son la seguridad física, el salario justo, las condiciones de trabajo dignas, las relaciones interpersonales correctas y los servicios básicos, entre otras.

A su vez, los factores motivacionales son aquellos que van más allá de la mera satisfacción de las necesidades básicas, y se relacionan con necesidades más elevadas, como las sociales, estima y autorrealización de Maslow. Estos factores pueden generar motivación y entusiasmo en los empleados, si los poseen y son, por ejemplo, factores como la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, el reconocimiento explícito de los superiores por el desempeño logrado, oportunidades para el progreso y desarrollo en la organización, entre otros.

Es importante destacar que estos factores dependen de cada individuo. Hay ciertos empleados que, en la organización actual, carecen de ciertas comodidades básicas y, por lo tanto, si en otra organización se las ofrecieran, estos sujetos las considerarían como factores motivacionales. En cambio, si ya las posee, en la organización en la que trabaja actualmente y se la ofrecen en la nueva, representarían factores higiénicos, no motivacionales.

CONCEPCIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Hellriegel Don, John Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg. 471.

La teoría de las necesidades secundarias o de las tres necesidades

McClelland¹⁵⁵ propuso, en 1989¹⁵⁶, que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas (según Maslow), surgen en él tres tipos de necesidades:

- **Necesidades de afiliación.** Son necesidades de mantener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas con otras personas, como así también sentirse y formar parte de un grupo. A las personas en quienes prevalece este tipo de motivación, generalmente no les atrae trabajar en forma aislada, sino más bien en equipo y les agrada sentirse populares.
- **Necesidades de logro.** Se relacionan con la necesidad de sobresalir, en la realización de las tareas que se le asignaron. Estas necesidades llevan a los individuos a imponerse a ellos mismos, metas desafiantes. Las personas en las cuales prevalecen las necesidades a veces sienten una presión interna, para desarrollar con excelencia sus actividades, no sienten interés en relacionarse con otras personas y demandan feedback frecuente a sus superiores sobre su desempeño.
- **Necesidades de poder.** Se relacionan el deseo de ser reconocido y de influir y controlar a otras personas. Los seduce que se los admire o se los considere importantes, y están ávidos de adquirir cada vez más prestigio y status en la organización.

Cabe señalar que las tres motivaciones o necesidades indicadas pueden operar simultáneamente, generando impulsos alineados o no alineados. Según este modelo, cada persona experimenta un balance diferente, de los tres tipos de necesidades. Es decir, hay personas en quienes prevalecen las necesidades de poder, otras en las que prevalece la de afiliación y otras en quienes prevalecen las de logro. Pero generalmente,

155 David McClelland (1917-1998) psicólogo teórico norteamericano, mundialmente conocido por sus investigaciones sobre la motivación de logro.

156 McClelland, D. C. *Op. Cit. en nota 1.*

una de ellas es la que domina en la persona, sobre las demás y por lo tanto su conducta se alinea en torno a ella, como prioridad principal.

La teoría de las expectativas

Según esta teoría propuesta por Víctor Vroom¹⁵⁷, en 1964¹⁵⁸, las personas siempre poseen ciertas expectativas respecto de los sucesos que van a acontecer en sus vidas; por lo tanto, tendrán un comportamiento tendiente a maximizar los beneficios y minimizar situaciones dolorosas en el futuro.

Esta teoría propone que una persona se sentirá motivada a hacer un esfuerzo en cierta tarea, si cree que podrá desempeñarse como lo solicitaron y, a su vez, dicho desempeño le valdrá una recompensa que satisfará sus necesidades personales.

Teoría ERC

Esta teoría, atribuida a Alderfer¹⁵⁹¹⁶⁰, se relaciona con el modelo de Maslow, y establece la existencia de tres tipos básicos de motivación:

- Motivaciones de existencia. Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad del modelo de Maslow.
- Motivaciones de relación. Se corresponden con las necesidades sociales y de reconocimiento.
- Motivaciones de Crecimiento. Se corresponden con las necesidades de autorrealización.

157 Víctor Vroom, nacido en 1932 en Montreal, Canadá, es profesor de negocios en la Yale School of Management. Su principal investigación fue sobre la teoría de las expectativas. Sus libros más conocidos son "Work and Motivation", "Leadership and Decision Making" y "The New Leadership". Vroom ha sido consultor de grandes corporaciones como GE y American Express.

158 Vroom, V. y Deci, E (comp.) (1999), *Motivación y alta dirección*, México, D.F.: Editorial Trillas.

159 Psicólogo estadounidense, especialista en psicología industrial que ha estudiado en profundidad el comportamiento en las organizaciones. Fue profesor de psicología organizacional en la Universidad de Rutgers. Ha sido editor de The Journal of Applied Behavioral Science (1990-2003).

160 Alderfer, C. P. (1969) "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4.

Aunque en el modelo de Alderfer no hay una jerarquía establecida como en el de Maslow, esta teoría se basa en que el motor que alimenta la conducta del individuo tiende a cubrir desde las necesidades más concretas (existencia) hacia las menos concretas (crecimiento, pero antes pasando por la de relación)

Este modelo también establece la posibilidad del fenómeno de frustración - regresión, que resulta cuando la persona siente bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (ya sea de relación) y entonces el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más básica, en este caso por ejemplo de existencia. Asimismo, cuando una persona ve frustrada la satisfacción de una de sus necesidades de existencia (la más básica), generalmente se centrará con más energía en la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría.

Generación y motivación

El concepto de generación

La Real Academia Española¹⁶¹, define la palabra generación como un “conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos”.

A su vez la autora Paula Molinari, en su obra *Turbulencia generacional*¹⁶², afirma que “la mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le tocan vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo”.

Entonces cabe distinguir que cada generación posee ciertos rasgos que la caracterizan, como hábitos, costumbres, moda, ideas y valores en común.

161 www.rae.es/

162 Molinari, Paula (2011) *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Clasificación de las generaciones

Según la época de nacimiento, las generaciones son:

- Tradicionalistas (1925 -1945)
- Baby Boomers (1945-1964)
- Generación X (1965-1979)
- Generación Y (1980-1993)
- Generación Z (1993-actualidad)

Es necesario aclarar que no es posible establecer demarcaciones temporales taxativas entre las generaciones, sino aproximaciones. En el presente estudio nos atenemos a la siguiente clasificación que es la que, en general, se utiliza:

Tradicionalistas (1925-1945)

Está formada por la generación que ya se ha retirado del mundo laboral o está a punto de realizarlo. Dicha generación vivió tiempos difíciles, dados por acontecimientos tales como la Gran Depresión, el auge del Nazismo, la Segunda Guerra Mundial entre otras. Lo cual marcó o determinó la creación de un modelo de vida sacrificado y de austeridad. La Revista Times, en una de sus ediciones del año 1951, los definió como “la Generación Silenciosa”: “La juventud de hoy está a la espera de que la suerte les toque el hombro; mientras tanto trabajan bastante duro y sin decir casi nada. El hecho más sorprendente acerca de la generación más joven es su silencio. Con algunas raras excepciones, la juventud no está cerca de la tribuna pública. En comparación con la “Juventud enardecida” de sus padres y madres, la generación más joven es una pequeña llama. No emite manifiestos, no hace discursos ni lleva carteles”.

Por lo tanto, si algo caracterizó a esta generación fue la austeridad, la capacidad de ahorro, el patriotismo y la confianza en las instituciones.

El vínculo de esta generación con el trabajo se basó en la búsqueda de estabilidad, por lo tanto, el trabajo fue su prioridad, ya que era el medio para lograr lo que, más se anhelaba como, por ejemplo, la casa propia.

Baby Boomers (1947-1965)

Luego de la Segunda Guerra Mundial se produjo una gran explosión demográfica: entre los años 1947 y 1965 nacieron en el mundo 76 millones de bebés, motivo por el cual la generación se llamó "Baby Boomers".

Entre los hechos sociales, políticos, culturales y tecnológicos más relevantes, que influyeron en las conductas de esta generación podemos destacar: la Revolución cubana, la guerra de Vietnam, la guerra Fría, el asesinato de Kennedy, la construcción del muro de Berlín, el surgimiento del feminismo, el movimiento hippie y el rock, el auge en la moda y la sexualidad, (píldora anticonceptiva), el comienzo de la era espacial e importantes hitos tecnológicos (televisión y teléfono de tonos).

A diferencia de los tradicionalistas, los Baby Boomers hicieron del debate y de la lucha ideológica un estilo único de vida.

Esta generación tuvo múltiples oportunidades laborales; lo que desembocó en el consumo masivo; en consecuencia, comenzaron a popularizarse las tarjetas de crédito.

Un cambio muy importante, ocurrido en esta generación, fue la incorporación definitiva de las mujeres al mercado laboral y a la educación superior. A la vez, es una generación cuya concepción del trabajo no resulta tan diferente de la de sus predecesores: valoran la estabilidad y el empleo de por vida, aunque se plantean la discrepancia que existe entre la vida de las personas versus la vida laboral. Actualmente, los Baby Boomers que están activos son los dueños de las empresas y los empleados próximos a jubilarse.

Generación X (1965-1980)

La generación X nace en el contexto del fin de la Guerra Fría, la caída del muro de Berlín, el surgimiento de la Unión Europea y el nacimiento del Mercosur en Latinoamérica, entre otros. Está signada por el flagelo de la epidemia de SIDA y el incremento en el consumo de drogas.

Actualmente, los X son los gerentes y empleados de entre 35 y 45 años, con una mentalidad altamente competitiva, adaptados a las nuevas tecnologías, pasando desde una PC a una laptop, y de un celular a un Smartphone, entre otros.

A diferencia de los tradicionalistas y los Baby Boomers, la generación X busca una relación informal en el trabajo, transparente y directa con la autoridad. Son personas ambiciosas y quieren crecer dentro de las organizaciones. También son emprendedores y son más proclives a independizarse y a desarrollar su propio negocio. No toleran la invasión del trabajo en su tiempo privado, y como rasgos característicos fuera de la organización, realzan a la familia como valor y poseen una mayor apertura en lo que se refiere a la diversidad sexual.

En pocas palabras, la generación X busca establecer un equilibrio entre la vida laboral y su vida personal, teniendo como eje rector, la satisfacción personal con el trabajo.

Generación Y (1980-1993)

Según Franichevich y Marchiori¹⁶³, a los Y también se los denomina:

- Millenials: sus primeros miembros terminaron el secundario en el 2000 y han crecido junto a la llegada del tercer milenio.
- Generación Yo (Me): por su marcado narcisismo y egocentrismo;
- Generación I: por informática, Internet o I (1ra persona del singular en inglés); por la letra que identifica sus productos emblemáticos (I-Pod, I-Mac, I-Phone)
- Generación Why (porqué): por su similitud fonética inglesa con la letra Y, y por su carácter crítico

163 Franichevich, Alberto y Marchiori, Eugenio A.; *Generación Y, sangre nueva en la empresa*, IAE, [en línea] Argentina, recuperado el 20 de noviembre de 2015. http://www.robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/14165323_83_generacion-y-iae-150514.pdf http://www.robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/14165323_83_generacion-y-iae-150514.pdf.

- Generación Net (Net: Gen): por su destreza en el manejo de tecnologías de cómputo, digitales y de Internet.

Para esta generación, la calidad de vida es el factor principal y la tecnología forma parte de su vida. A diferencia de la generación X que se adaptó a la tecnología, los Y nacieron con las computadoras y tienen más conocimientos y habilidades que utilizan para relacionarse y armar vínculos virtuales.

La creatividad, la velocidad, la practicidad, las multitareas y utilización de múltiples recursos tecnológicos distinguen a esta generación.

Los Y han resignificado la concepción del trabajo, al generar una nueva forma de relación con la organización. Para ellos, la idea de trabajo se conceptualiza en la búsqueda de placer y diversión. En general, son multitareas y no buscan organizaciones que exijan un compromiso excesivo con ellas. Son proclives al cambio constante, ya que para esta generación el trabajo no es todo.

Los integrantes de esta generación están revolucionando las organizaciones con su creatividad e innovación, y con los desafíos constantes que se establecen ellos mismos.

Generación Z (1993-Actualidad)

Esta generación nació con el nuevo siglo y suma en todo el mundo más de 2000 millones, es decir, el 27% de la población mundial. Se los conoce también como *Centennials*, *Young 2000* o nativos digitales. La principal diferencia entre los Y y los Z es que esta nueva generación no concibe el mundo sin conexión.

Es una generación que recién está comenzando o todavía no comenzó su vida laboral, por su temprana edad.

En la actualidad, resulta complejo desde el punto de vista organizacional, motivar a los empleados que, pertenecientes a diferentes generaciones, conviven en un mismo ámbito. Tal como se detalló en el abordaje de las distintas generaciones, cada una de ellas posee diferentes expectativas y objetivos a alcanzar, en lo que respecta a su

desempeño laboral. Por tal motivo, es necesario que las organizaciones tengan en cuenta este fenómeno y realicen una segmentación acorde a los requerimientos de cada grupo. Si, por el contrario, se establece un plan motivacional general, lo más probable es que no se contemplen las expectativas de todos y unos se muestren insatisfechos, otros manifiesten neutralidad y solo algunos se sientan motivados.

Un claro ejemplo de estas diferencias es el que se refiere a las remuneraciones, en tanto las tendencias en el contexto internacional apuntan a crear mecanismos acordes a los segmentos generacionales de la organización. Tal es así que las expectativas de los *Baby boomers* respecto de su compensación económica, se orientan a una propuesta atractiva de retiro. Por su parte, la generación X prefiere un esquema que combine compensaciones de corto plazo, con un plan de retiro a futuro. Y en el caso de los *Millennials*, el foco está puesto en las oportunidades para crecer a nivel académico y profesional.

Asimismo, con respecto a la comunicación, la confluencia de diferentes generaciones, enriquece los intercambios, en tanto los empleados más antiguos pueden compartir su experiencia y conocimientos con los más jóvenes y, a su vez, estos últimos pueden enseñarles a las generaciones precedentes a aprovechar la tecnología en forma creativa.

Es también, importante, que las organizaciones tengan en cuenta que los jóvenes *millennials*, recién graduados, que ingresan a las empresas, si bien demuestran un gran dominio de los procesos tecnológicos y una actitud proactiva y dinámica, al momento de la ejecución de las tareas e implementación de estrategias, enfrentan dificultades, debido a su falta de experiencia.

Asimismo, la dinámica actual de las organizaciones nos demuestra que, a medida que los *Baby Boomers* se aproximan al retiro, las siguientes generaciones alargan sus años de trabajo, al adaptarse a los mecanismos globales instaurados por un contexto en el que desaparecen cada vez más las barreras físicas. Es decir, gracias a los avances tecnológicos han surgido opciones de trabajo más flexibles, tales como el *home-office* o *teletrabajo*¹⁶⁴, que promueven estrategias tendientes

164 Opción desarrollada en el ítem "Trabajo en equipo" del presente capítulo.

a un mejor balance de vida, en especial para los colaboradores más jóvenes.

En resumen, el mundo de las organizaciones está atravesando hoy en día un proceso de reestructuración y cambio, muy singular. Su reto es adaptar las tendencias a sus propias necesidades y generar nuevas estructuras laborales, mediante la activación de propuestas de valor para los empleados, la inversión en tecnologías de comunicación y entrenamiento virtual y la generación de liderazgos virtuales y multiculturales.

Referencias bibliográficas

- Alderfer, C. P. (1969) "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4.
- Amate Pou, Jordi (2017) *Paseando por una parte de la Historia: Antología de citas*. Editorial Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Ayala, J.C (2006) *Fundamentos de Administración*. Buenos Aires: Editorial. La Ley.
- Beaufre, André (1982) *Introducción a la estrategia*. Buenos Aires: Editorial Struliart & Cía.
- Depre Tara (1982). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. London: Heinemann.
- Etzioni, A (1979) *Organizaciones modernas*. México, D.F: Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.
- Fisher, R. y Ury W. (1986). *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. México: Compañía Editorial Continental.
- Franichevich, A. y Marchiori, E. A.; *Generación Y, sangre nueva en la empresa*, IAE, [en línea] Argentina.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Oxford, England: John Wiley.
- Jenks, J. y Kelly, J. (1988) *Delegar es la clave*. México: Grupo Editorial Sayrols.

- Karras, Ch. (1992) *The Negotiating Game*. New York: Harper Business.
- Karras, Gary. (1989) *¡Trato Hecho! Cómo negociar con éxito*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Kent Sh. (1951) *Inteligencia Estratégica*. Buenos Aires: Circulo Militar - Vol 391.
- Kerr, James (2017) *Legacy: 15 lecciones de liderazgo*". Barcelona: Editorial Roca.
- Korda, Michael (1987) *El poder*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Korda, Michael (1988) *El éxito*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Lewis A. Coser (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson Learning.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1989) *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Editorial Narcea.
- McGregor, D. (2001). *El factor humano en la empresa*, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto.
- Molinari, P. (2011) *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Platt, W. (1983) *Producción de Inteligencia Estratégica*. Bs As: Editorial Struhar & Cia.
- Servan-Schreiber, J. L. (1987) *Cómo dominar el tiempo*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Vroom, V. y Deci, E (comp.) (1999), *Motivación y alta dirección*, México, D.F: Editorial Trillas.
- Weber, M. (1979) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. 2da edición en español. México: FCE.