



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

“Aportes de la práctica deportiva sobre el desarrollo de los modelos de liderazgo organizacional”



ALUMNO:

➤ Luciano Ezequiel PEZZA

TUTOR:

➤ Claudio ALONZO

Buenos Aires, Junio de 2018

“La mentira más grande en el deporte es que todos los jugadores deben ser tratados por igual. Como seducirlo, como engañarlo para conseguir lo mejor de él, porque nosotros por cargo estamos por encima de ellos, pero estamos debajo, porque dependemos de ellos” (Pep Guardiola, enseñanza que le dejó Julio Velasco, frase 220 del Libro *El Partido Mental* en 400 frases y 45 temas, Roffé-Rivas, Lugar Editorial).

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que brindaron su tiempo y aporte para esta investigación, respondiendo los correos electrónicos y aceptando realizar la encuesta. Ustedes también son parte de este trabajo.

A la Maestría Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y también como persona.

A Nucleoeléctrica Argentina S.A. por ayudarme a realizar la Maestría, en especial a mis compañeros de trabajo por *bancarme*, ayudarme a crecer como profesional y dejarme implementar toda la teoría aprendida en las tareas diarias.

A mi Tutor, Claudio Alonzo, por su predisposición, orientación y compromiso durante todo este camino recorrido y a todos los profesores de la Maestría que en cada clase compartieron sus conocimientos, ya que sin ellos, no sería posible haber realizado la presente investigación; en especial a Matías Ponce y Adriana Honig por sus aportes a la investigación.

A mis compañeros de cursada, en especial *Isma, Quico, Coni, Flor, Cata, Agus y el Bate*, que hicieron más ameno cada día de la Maestría como los trabajos prácticos, sin su contención hubiese sido imposible terminarla.

A mi familia, a mis padres *Quique y Lucy* por su incondicional apoyo, a mis hermanos *Sole y Martín* por su colaboración, corrección y lectura desinteresada de esta investigación.

A mis abuelos por guiarme desde el Cielo.

A mis amigos por estar.

Por último, agradecer y dedicar este trabajo a *Flor*, por su acompañamiento, amor y paciencia infinita, y a la pequeña *Delfi* por iluminarme la vida y demostrar que siempre existe un motivo para sonreír.

Índice de Contenido

Parte I: Planteamiento del problema	6
1.1. Problema de Investigación.....	6
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Preguntas de Investigación	7
1.4. Justificación y Viabilidad	8
Parte II: Teorías y Modelos.	10
2.1. Estado del Arte	10
2.2. Marco Teórico	11
2.3. Introducción.....	20
2.4. Capítulo I. Las Generaciones laborales	22
2.4.1. Baby Boomers.....	24
2.4.2. Generación X.....	26
2.4.3. Generación Y.....	29
2.4.4. Generación Z	31
2.4.5. Ejemplos intergeneracionales	33
2.5. Capítulo II. El nuevo concepto de trabajo en las empresas	34
2.5.1. Algunas consideraciones adicionales sobre la Generación Y	34
2.5.2. La empresa emergente.....	36
2.5.3. La aparición del concepto líder coach como nueva figura de autoridad	39
2.5.4. Ejemplos de <i>coaches</i> deportivos y su interrelación con la concepción de trabajo actual en las empresas	40
2.6. Capítulo III. Liderazgo y trabajo en equipo.....	45
2.6.1. La importancia del grupo humano y cómo consolidar un equipo de trabajo	45
2.6.2. Liderazgo.....	50
2.6.2. a. Evolución sobre el liderazgo	51
2.6.2. b. Los diferentes estilos de liderazgo	53
2.6.2. c. Liderazgo actual. Qué se entiende hoy por liderazgo	54
2.7. Capítulo IV. La aparición del líder <i>coach</i>	58
2.7.1. El líder como Generador de Contextos	61
2.7.2. El líder como Generador de Visión.....	64
2.7.3. El líder como Generador de Confianza	68
2.7.4. El líder como Gestor del Talento	70
2.7.5. El líder basado en los valores	72

2.7.6. Las nuevas competencias organizacionales del líder-coach	74
2.8. Capítulo V. La importancia en conseguir resultados	77
2.8.1. El liderazgo ¿“objetivo”? Números que avalan.	78
2.8.2. Tablero de Comando como nuevo indicador de gestión.	81
2.9. Conclusiones preliminares.....	84
2.10. Hipótesis.....	85
Parte III: Marco Metodológico	87
3.1. Alcance / Estructura Metodológica.....	87
3.2. Unidad de análisis.....	87
3.3. Instrumentos de Medición	89
Parte IV: Análisis de Resultados	90
4.1. Análisis de los resultados sobre Encuestas / Entrevistas de Líderes	90
4.2. Análisis de los resultados sobre Encuestas / Entrevistas de la Gen Y.....	94
Parte V: Conclusiones Finales.....	99
Parte VI: Bibliografía.....	101
Parte VII: Anexos	102
A. Modelo Encuesta de Liderazgo.....	102
B. Modelo Encuesta para la Gen Y.....	103
C. Entrevistas sobre Liderazgo (Cablevisión/Fibertel)	104
D. Entrevistas Gen Y (Cablevisión/Fibertel).....	109

Parte I: Planteamiento del problema

1.1. Problema de Investigación

Los conceptos de Autoridad y de Jefatura están quedando obsoletos. Se está gestando un nuevo estilo de liderazgo, el cual, puede tener su origen en la aparición de los llamados “líderes deportivos” o como se definirá en el presente trabajo, el “líder *coach*”. Esto se ve aparejado en muchas situaciones vividas dentro de las organizaciones, las cuales se asemejan a las competencias deportivas. Por ende, la presente investigación propone comprobar si existe una analogía entre el deporte de alto rendimiento y el “*management*”.

La investigación se centrará en:

- Los aportes del Coaching como nueva concepción del liderazgo, la creación del líder *coach*, y cómo comienza a liderar la generación Y.
- El aporte del concepto “entrenamiento” dentro del ámbito de las empresas para el logro de sus objetivos y la obtención de resultados.
- Las diferencias entre las características de las personas según la generación laboral a la que pertenecen y su interrelación con los jefes.

El marco conceptual para este trabajo entenderá las diferencias entre las distintas generaciones que hoy conviven en el trabajo, cómo las mismas desarrollan la interacción con sus jefes, y la anticipación al trabajo futuro para poder desarrollar el potencial de todos los empleados, entendiendo que la diversidad y la relación uno a uno está siendo la clave para la nueva forma de relacionarse, en donde se considera al liderazgo como una relación entre el jefe y sus subordinados.

Asimismo, comenzar a entender los aportes del “entrenamiento” dentro de las prácticas de las empresas, llevará a relacionar al talento como la capacidad de incorporar hábitos a través de la reiteración de tareas y esfuerzo constante, y no como un mero azar.

Por último, el problema de la investigación consiste en la necesidad actual del mundo laboral de poder tomar experiencias de otras áreas con el fin de dar respuesta a una nueva concepción de liderazgo organizacional que pueda ayudar a conseguir resultados y compromisos entre sus colaboradores, principalmente en las nuevas generaciones,

encontrando motivación en sus tareas cotidianas y más sentido de pertenencia para con la Empresa en la que se encuentren trabajando.

1.2. Objetivos

Objetivo Principal: Desarrollar los nuevos conceptos de liderazgo deportivo y su aporte en el mundo laboral.

Objetivos Secundarios:

- Entender los cambios culturales en la dinámica de trabajo de una organización.
- Puntualizar sobre diferentes estilos de liderazgo que pueden existir en una Organización y su semejanza al mundo deportivo.
- Comprender los cambios generacionales que puedan afectar la relación líder/colaborador.
- Describir los distintos ámbitos que motivan a los empleados para sentirse desarrollados tanto en su vida laboral como personal.
- Brindar ejemplos y/o ejercicios prácticos donde se refleje cómo algunos aspectos del “mundo deportivo” se han instalado en las Empresas. Por ejemplo: entrenamiento y coaching.

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Existe un nuevo estilo de liderazgo?
- ¿Las nuevas generaciones tienen el mismo concepto de líder que las generaciones anteriores? ¿Existen diferentes liderazgos según la generación en la que pertenezcan los líderes?
- ¿Cómo motivar a la Generación Y dentro de las organizaciones actuales? ¿Existen diferencias para motivar a los empleados según la generación a la que pertenece?
- ¿Los equipos deportivos son un anticipo para entender a los futuros equipos de trabajo en las organizacionales?
- ¿La aparición del coaching deportivo y el entrenamiento dentro de las empresas, tienen su origen en el deporte? ¿Son prácticas que vinieron para instalarse o resultan una moda?
- ¿Importan los resultados si no van acompañados de valores organizacionales?
- El nuevo liderazgo, ¿intenta enseñar o inspirar?

1.4. Justificación y Viabilidad

Cada vez con mayor frecuencia los trabajadores de cualquier empresa se preguntan sobre la importancia y el impacto de su trabajo, y cómo se relaciona el mismo a los objetivos organizacionales. Se necesita entender el sentido del trabajo. Hoy, las nuevas generaciones se cuestionan mayores cosas que las generaciones anteriores, y ya no alcanza con tener trabajo u obtener una remuneración considerable. Por ejemplo, actualmente los empleados prefieren mayores compensaciones y/o un buen clima laboral antes que fijarse en su remuneración monetaria; se van rompiendo ciertos paradigmas de trabajo que necesitan nuevas respuestas. Es imposible tratar de satisfacer las nuevas demandas, con viejos conceptos. Es por ello, que hay que reorientar las búsquedas para que estén acorde a lo que se espera.

Actualmente, con la irrupción de la Generación Y, es la primera vez en la historia que se da la convivencia entre 4 (cuatro) o más generaciones. Es por ello que el clima laboral y la forma de trabajar en una empresa se están modificando, siendo más rápida la velocidad del cambio, quedando obsoletos los procesos cada vez con mayor frecuencia.

En el mundo deportivo, se pueden encontrar muchas de estas respuestas, y principalmente en la creación del *líder coach* se aglutinan muchos de estos considerandos. Un *líder coach* inspira confianza, sabe la importancia y la velocidad del cambio, detecta a un talento y lo desarrolla, analiza la diversidad de cada colaborador, y ofrece respuestas individuales según cada necesidad, pero teniendo como desafío mayor y objetivo, lograr transmitir que el trabajo en equipo es más importante que cualquier aporte individual. Busca unir desde la diversidad, busca que se complementen las personas en vez de que se sustituyan.

Asimismo, la brecha entre trabajo y vida personal es cada vez más estrecha, y se observa mayor interrelación entre estos mundos. La creación de los llamados empleos “*full life*” y la irrupción en el mundo laboral de la Generación Y, hicieron que estos temas resulten variables de estudios. Es por ello que las nuevas generaciones no solo necesitan un Jefe que sepa, sino también buscan que los motive y que los ayude en su vida personal más allá de lo laboral. ¿Buscan jefes padres? ¿Necesitan admirar para poder trabajar?

Durante la tesis, se vincularán estos temas a través de distintas Dimensiones que permitan “*matchear*¹” técnicas/herramientas que se utilicen en las empresas y que su origen se encuentre en la práctica deportiva, a fin que sirva como ejemplo motivador para el personal, principalmente de las nuevas generaciones, y también para los líderes de estas organizaciones.

En resumen, se comenzará definiendo lo que significan las distintas generaciones con sus características particulares a fin de entender mejor su desempeño dentro del ámbito laboral, después se analizarán los cambios que se generaron en el mundo laboral y cómo se fueron modificando las concepciones de trabajo. Posteriormente, se desarrollará la evolución del liderazgo y los diferentes estilos hasta arribar a la creación del líder *coach*. En este apartado es donde se incluirán las influencias de la metodología del coaching deportivo y su progresiva aceptación dentro del mundo empresarial; la diferencia entre grupo y equipo; compromiso entre jefe/empleador; la introducción del “entrenamiento” como objetivo para el logro de resultados; liderazgo (administradores/líderes, tanto en empresas como en instituciones deportivas).

Por último, se analizarán si los nuevos estilos de liderazgos se han modificado en función a la aparición de las nuevas generaciones en una empresa. Se tomará la muestra en la Empresa Cablevisión / Fibertel, en virtud de que en estos años ha utilizado técnicas basadas en el deporte para motivar a sus empleados, y/o eligiendo a deportistas como emblemas de la marca. También se analizará si la empresa le ofrece a sus empleados (mayormente si lo perciben las nuevas generaciones) el marco adecuado para desarrollarse profesionalmente.

¹ Deriva del inglés “match”, que significa encuentro.

Parte II: Teorías y Modelos.

2.1. Estado del Arte

- Alonzo, Claudio (2015). *De cabaret a “Equipo Modelo”. El fenómeno Bianchi en Boca Juniors*. Maestría de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Balague, Guillem (2015). *Pep Guardiola. Otra manera de ganar. La biografía*. 6ª Edición. Argentina: Roca editorial.
- Bauman, Zygmunt (2015). *Modernidad Líquida*. 1ª Edición. 15ta. Reimpresión. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Cubeiro, Juan Carlos (2010/Junio). *Aprender del “coach” Guardiola*. Harvard Deusto Business Review: N° 191. Páginas 68 a 70.
- Davenport, Thomas H (2014/Octubre). *Qué pueden aprender las empresas de las estadísticas deportivas*. Harvard Deusto Business Review: N° 239. Páginas 76 a 82.
- Echeverría, Rafael (2015). *La Empresa Emergente*. 1ª Edición. 12va. Reimpresión. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hatum, Andrés (2011). *El futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir a las crisis*. 1ª Edición. Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Hatum, Andrés (2016). *¿Cómo hacemos?* 1ª Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Hawkins, Peter (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos. Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. 1ª Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Maison, Pablo (2013). *El trabajo en la Posmodernidad*. 1ª Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Maqueira Marín, Juan Manuel, Minguela Rata, Beatriz y otros (2016/Enero). *Caso Práctico: Club Atlético de Madrid. “Partido a partido”: la empresa focalizada en el corto plazo*. Harvard Deusto Business Review: N° 253. Páginas 68 a 76.
- Merino, Álvaro y de la Encarnación, Gerardo (2014/Junio). *El liderazgo deportivo en la Empresa*. Harvard Deusto Business Review: N° 235. Páginas 28 a 33.
- Molinari, Paula (2015). *Turbulencia Generacional*. 5ª Edición. Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Perez Van Morlegan, Ayala, Juan Carlos. (2011) *El comportamiento de las personas en las Organizaciones*. 1ª Edición. Argentina: Ed. Pearson. Prentice Hall

- Roffe, Marcelo y Riccardi Sebastián (2016). *Formando al líder de un equipo*. 1ª Edición. Argentina: Lugar Editorial.

2.2. Marco Teórico

En las empresas, las generaciones laborales se forman a partir de acontecimientos que les tocan vivir a sus contemporáneos. Es una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Se dice que la mentalidad generacional es una mezcla de actitud, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia en común.

Actualmente, se está dando un fenómeno único; por primera vez están conviviendo 4 (cuatro) o más generaciones en una empresa. Como manifiesta Paula Molinari en su libro *Turbulencia Generacional*, en la página 41:

“Actualmente, en el mercado de trabajo conviven cuatro generaciones, cada una con su respectiva mentalidad, que se identifican con ciertos rasgos comunes. Los tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945. Este nombre agrupa a dos generaciones con mentalidades muy similares. Los baby boomers: nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra. La generación X: son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población. La generación Y: nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los Millenials (los del Milenio). Hijos de los baby boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico.”

Las Cuatro Generaciones en el ámbito laboral (Fuente: Turbulencia Generacional / Paula Molinari)

GENERACIONES	ASPIRACIONES	RECONOCIMIENTO	FEEDBACK	CALIDAD DE VIDA
TRADICIONALISTAS	construir un legado	satisfacción de un trabajo bien hecho	no news good news	se ocupa la empresa
BABY BOOMERS	construir una carrera brillante	dinero, cargo, status, promoción	una vez al año con mucha documentación esperando reconocimiento	trato de equilibrar todo salvo lo propio
GENERACIÓN X	construir una carrera portátil	libertad	perdón por interrumpir, pero ¿cómo me ves?	dema balance ya, no a los 65
GENERACIÓN Y	construir carreras paralelas	un trabajo que tenga sentido	feedback todo el tiempo, cuando quiero, apretando un boton	el trabajo no lo es todo. Dame flexibilidad para hacer las otras cosas que son importantes para mi

Fuente: Lancaster, L. & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide*. Collins.

Cabe destacar que entre el final de la Generación X y el comienzo de la Generación Y, se dio un gran quiebre en el mundo laboral. Aparece el concepto de posmodernidad. Según Pablo Maison en su libro *El trabajo en la posmodernidad* (2014), define el concepto de la siguiente manera:

“Posmodernidad es un concepto que engloba un conjunto de movimientos culturales y filosóficos que surgen de una nueva mutación del proceso de globalización de la economía mundial.” (pág. 21)

Cabe destacar que la Generación Y no cree en lo que lee o escucha, solo en lo que ve, en los actos. Por ende, para ellos, el liderazgo es cuestión de conductas, no tanto *decir*, sino *hacer*, y ven al coaching como la práctica más adecuada. Pero, ¿qué se entiende por coaching? Siguiendo con P. Molinari, en la página 132 del libro *Turbulencia Generacional*, se define el concepto de la siguiente manera:

“Entendemos el coaching como el aprovechamiento de una situación de trabajo para convertirla en una situación de aprendizaje. Los jóvenes entienden el rol del jefe como el de un coach deportivo, que integra, acompaña y mejora el grupo. Los jóvenes esperan este mismo proceso de sus jefes: observar, comentar, alentar, seguir y reconocer. Es la forma en que esperan que los superiores ayuden en su aprendizaje. Éste es, en esencia, el rol que debe ocupar el jefe como coach.”

Para entender un poco mejor este contexto actual y las personas que co-existen inmersas dentro del mismo, P. Molinari en la página 31 del libro mencionado cuenta cómo será la llegada al mundo laboral de estas nuevas generaciones:

“Los jóvenes llegan al mundo laboral con otra mentalidad, otra concepción del trabajo y fuertes expectativas que presionan cada vez más a los empleadores. Hay 10 (diez) tendencias que están cambiando al mundo: transparencia, movilidad, tiempo global e inmediato, personalización, interconectividad, asianización, bienestar, diversidad, sustentabilidad, y el foco en las personas.”

Tomando el libro *La Empresa Emergente*, R. Echeverría dice en página 25 *“la empresa tradicional ha muerto y todavía no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará.”*

¿A qué se llama empresa tradicional? Hay varios factores a tener en consideración para llamar a una empresa *tradicional*. Por ejemplo, su relación con la autoridad, si las estructuras

son jerárquicas o no, si el trabajo es manual o no, cuáles son las fuentes de información y el conocimiento en este tipo de empresa. En la página 101 de este libro, surge un cuadro (el cual se detalla a continuación) que sirve como puntapié para empezar a tipificar estos conceptos:

CRITERIOS	EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA EMERGENTE
Trabajo preponderante	Trabajo manual	Trabajo no manual
Fundamento del trabajo	Destreza física	La palabra
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje	Rediseño de procesos (workflow)
Locus reflexivo	Localizado: el ingeniero	Difuso: practicante reflexivo
Mecanismo de regulación	"Mando y control"	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	"Techo"	"Piso"
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
<i>Perfil de autoridad</i>	<i>Capataz</i>	<i>Coach</i>
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional

Fuente: *La Empresa Emergente* (Echeverría) pag. 101

Siguiendo con este libro, R. Echeverría en la página 38 profundiza sobre los conceptos de empresa tradicional y su estructura piramidal:

“Empresa tradicional, estructura piramidal y jerárquica. De allí que las grandes corporaciones registran muchas veces quince, dieciocho y hasta veinte niveles de autoridad. Esta estructura organizativa de carácter jerárquico y piramidal cumple con dos funciones sistémicas de importancia: actúa como una red de información y representa los canales de toma de decisiones. En la empresa tradicional, la información fluye verticalmente: se informa de abajo para arriba y se ordena de arriba para abajo. Mientras más abajo nos encontremos en la pirámide, menor es el poder de decisión de que se dispone.”

Pero ¿cómo se modificó la relación con el jefe? El modelo del jefe que sabía todo y el empleado que obedecía ha caducado. La consigna ahora es trabajar juntos. Es más, actualmente el líder es más referente desde sus habilidades blandas y de gestión que por sus

conocimientos técnicos. Es el empleado el especialista, y el líder más un conductor, que tiene como responsabilidad que los miembros del equipo se comprometan y se sientan parte de la compañía. Como dice Pablo Maison en la página 68 de su libro *El trabajo en la Posmodernidad*, “el líder debe ser el primero en transmitir los valores y la visión de su organización para que el trabajo de su gente cobre sentido.”

Y ¿qué es un coach? Se considerará la definición de R. Echeverría expuesta en la página del libro ya citado:

“El coach es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que esta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la llevan a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. Esos obstáculos no son sólo externos. Por el contrario, muchas veces se trata de obstáculos que el propio individuo a quien lo guía un coach introduce en su desempeño y de cuya presencia o efectos no está consciente. Las competencias del coach a menudo le permiten mostrarle a la persona a la que guía posibilidades que éste no lograba observar por sí mismo y que le permitirán hacerse cargo en mejor forma de sus propias inquietudes. Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje. Ese es su dominio de competencias. Los coaches simplemente promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos.”

Los procesos de cambio son cada vez más vertiginosos y demandantes. Por ende, como la tecnología que también avanza cada vez más rápido y con ciclos de vida muy breves, las teorías y los comportamientos dentro de una empresa, muchas veces, presentan esta misma rapidez. Además, cabe destacar que la ventaja competitiva en una empresa ya no la hace solamente una persona, sino un equipo de trabajo. Hoy, la mayor ventaja competitiva en una empresa es justamente lograr equipos de trabajo, que aseguren los mejores resultados. Siguiendo con estos conceptos, P. Maison recrea la cultura del fútbol / empresa en la página 91 del libro en cuestión:

“La parábola del fútbol, recurrente en este libro por ser un gran ejemplo para hablar del funcionamiento de las organizaciones, es útil como consejo para las empresas en cuanto a crear capacidades colectivas. Lionel Messi, figura del Barcelona, no lucía hasta hace poco de la misma manera en la Selección Nacional de la Argentina ¿Por qué? Pep Guardiola, ex director técnico del Barca, supo descifrar la clave: el equipo funciona en lo colectivo, bien lejos de las individualidades. Todos en el equipo se sienten importantes. Todos saben que el

éxito depende de cada uno de ellos en igual medida. Guardiola logró que el conjunto sea un único jugador. Que no sorprenda, entonces, cada vez que Messi declara a la prensa que “mi gol estuvo bien, pero fue el equipo el que me dio asistencia” y que “sin esos compañeros, yo no lo hubiese logrado”. El Barcelona empieza a ganar en el vestuario, no en la cancha.

La mística corporativa, como ya vimos también, es parte clave de la gestión de talento. Sucede cuando el arquero, los defensores, los mediocampistas, los hacedores de goles, forman la masa crítica que potencia a un equipo. Sucede cuando el empleado que se dedica a sencillas tareas administrativas y el jefe que dirige el grupo de trabajo sienten (están convencidos) de que integran un todo con objetivos en común. En el fútbol y en las compañías, todos son relevantes. No se gana solo con un Messi. Tampoco se consigue el éxito con un empleado estrella.”

En el libro *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, L. Perez van Morlegan escribe en la página 269 acerca de la diferencia entre grupo y equipo:

“Habitualmente se define como grupo (en ciencias sociales) a todo conjunto de personas, circunstancialmente reunidas ante una situación determinada.

Cuando en psicología social se comenzó a desarrollar el término y las acciones conocidas como dinámica de grupos, el concepto de grupo comenzó a considerarse desde una perspectiva diferente. En griego, “dinámica” equivale a “fuerza”, por lo que la dinámica de grupos puede concebirse como el análisis de las fuerzas que operan en el grupo. Se encuentra aquí una de las razones de la aparición de los grupos más organizados, luego llamados equipos.”

Tomando un artículo de Czikk²:

“...El Equipo es la estructura operativa que produce resultados, pero no los podría lograr sin el Grupo que constituye su infraestructura emocional. A su vez, el equipo no tendría sentido sin la existencia de la organización / empresa que mediante sus objetivos, principios, reglas, recursos, sistemas de autoridad e influencia, moldea la acción del mismo, inhibiendo o catalizando sus resultados. El equipo sólo aparece en la intersección de ambas realidades: el grupo y la empresa. Quizá se pueda ver más claro a través de un ejemplo cotidiano: Un grupo de amigos se reúne semanalmente a jugar al fútbol. Este rito no es más que un encuadre espacio temporal en el que se juegan tareas implícitas y explícitas. No importa el

² “Las dos caras de los equipos” (artículo de la Materia Comportamiento Organizacional - Maestría de Recursos Humanos)

resultado, lo que importa es jugar, eventualmente enojarse y salir a cenar todos juntos. El fútbol es una excusa (como tarea explícita) para la satisfacción de las necesidades de sus miembros (tarea implícita). ¿Y cuándo este grupo se transforma en un equipo? En el momento que se incluye la dimensión organizacional: el torneo, campeonato o desafío; la búsqueda de resultados. La aparición de la camiseta es el símbolo de esta transformación invisible...”

El líder gestiona las expectativas de los equipos. Se dice que el liderazgo es poder. Pero además de poder, ¿qué otros componentes existen dentro del liderazgo?

Tal como plantea Juan Carlos Ayala en *El comportamiento de las personas en las organizaciones* (pág. 304), los componentes del liderazgo son:

- El grupo: “No hay liderazgo sin gente. No hay líderes sin grupo”.
- El líder: “Es un sujeto que desarrolla un papel, un rol, en la vida intergrupal. Existen otros papeles como: los seguidores, que son aquellas personas integrantes del grupo que comparten las ideas del líder y son influenciados por éste.” (pág. 305)
- El poder: “Al hablar de liderazgo se habla de poder, de esa energía básica para iniciar y continuar la acción traduciendo la intención en realidad, es una condición básica para que los líderes puedan dirigir”.
- La influencia: “Es la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos, influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores la aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio” (pág. 306).

En el presente trabajo se buscará profundizar sobre las características del liderazgo en el mundo actual, cambiante y dinámico, y cómo se relacionan las prácticas deportivas dentro de este mundo empresarial.

Podemos encontrar 3 (tres) modos de liderar³:

- Modelo Paternalista: Cuida, protege, concentra el poder, centraliza las decisiones, procura colaboradores dóciles sin capacidad de iniciativa, sugiere objetivos.
- Modelo Autoritario: manda, ejerce el poder jerárquico, persigue obediencia irrestricta, conduce desde el miedo y la amenaza constante, impone objetivos.

³ Filmina materia “Comportamiento Organizacional” – Maestría de Recursos Humanos (FCE/UBA)

- Modelo Coach: incluye, conduce creando relaciones de credibilidad y confianza, construye acuerdos de aprendizaje y desempeño, desarrolla potenciales, orienta a las personas hacia resultados y objetivos compartidos.

La búsqueda se realizará profundizando sobre este último modelo y su injerencia dentro del mundo actual.

Asimismo, en *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, Juan Carlos Ayala enumera algunas competencias centrales que deberá tener el nuevo líder (pág. 320), las cuales se detallan a continuación:

- Asumir riesgos
- Establecer la Visión
- Tener una actitud positiva
- Asegurar la Misión
- Generar confianza
- Diseñar la estrategia
- Dirigir el cambio
- Equilibrio emocional
- Comunicar
- Inclinación hacia las personas.

Hoy, existe un liderazgo basado en el servicio. Personas como Nelson Mandela y el Papa Francisco son representantes de esta nueva corriente, entendiendo al liderazgo como una construcción de confianza y credibilidad, generando una relación recíproca entre líder-seguidor. Se busca establecer vínculos. Hay que pensar al liderazgo como un diálogo y no un monólogo.

Para comprender el paralelismo entre empresa y organizaciones y por qué se piensa en el líder *coach* (y sus ejemplos deportivos) como marco teórico para explicar el liderazgo en una organización, se analiza el libro *Formando al líder de un equipo* (2016), de Marcelo Roffe y Sebastián Riccardi, que en la página 165 menciona lo siguiente:

“El área del deporte y el área organizacional son diferentes aunque también poseen similitudes. En ambas hay un organigrama y una estructura de poder, la mayoría de las veces piramidal, que explica la comunicación ascendente y descendente, sumando a líderes informales que pueden conducir más allá de la estructura sin resentirla a influir

positivamente sobre los otros líderes. Otra coincidencia es que lamentablemente sobran jefes y grupos y faltan líderes y equipos de trabajo, tanto en empresas y organizaciones como en equipos deportivos (...) En el campo organizacional no hay otro a quien vencer, o sí, pero de diferente manera. Una vez que un trabajador adquiere un saber-hacer, ya es difícil que le vaya mal. El liderazgo es a la organización lo que el cemento a la construcción. Le da fortaleza y permite articular los objetivos, los recursos y las relaciones humanas. El líder debe poseer unas competencias básicas y además de nacer líder debe construirse y mejorar constantemente. La habilidad para comunicar, la transmisión cultural, la dirección por valores, los hábitos positivos, ser desarrollador de su gente, saber delegar y confiar en quien delega pasan a ser básicos para cualquier líder que conduce y no dirige, que tiene una visión y que ayuda a crecer”.

Uno de los mayores aportes desde el deporte a los nuevos conceptos de liderazgo viene de la mano del coaching. Se puede extraer del artículo “El Liderazgo deportivo en la empresa” (Álvaro Merino y Gerardo de la Encarnación), una definición sobre la importancia del deporte dentro de las empresas, la cual servirá a lo largo de la estructura de la tesis como un recurso organizador, en donde se plasman las distintas dimensiones que plantean los autores sobre las diferentes maneras de liderar, que a su vez se originan en el deporte:

“El deporte de alto rendimiento y el “management” tienen mucho en común. Gran parte de las cosas que suceden en el devenir de una competición deportiva se asemejan a las vividas en un territorio laboral de alto desempeño. Eso sí, existe una clara diferencia entre ambos entornos que, en muchas ocasiones, pasa inadvertida. Mientras que, en el deporte de alta competición, se suele dedicar seis veces más tiempo a entrenar que a competir, en el mundo empresarial esta relación no es, ni mucho menos, similar. Sin lugar a dudas, el deporte ha regalado a la empresa y, por tanto, a la sociedad una de las claves de éxito más indispensables: el entrenamiento”.

Además, continuando con el artículo, se vislumbra la importancia que se le da a los cambios en la actualidad, y como se han modificado los paradigmas para poder afrontar (tanto en el deporte como en la empresa) con éxito estas modificaciones:

“Los viejos estereotipos del pasado, tanto en el deporte como en la empresa, ya no tienen cabida en entornos de alta complejidad a causa de la velocidad trepidante del cambio permanente (...) Podemos desarrollar nuevos modelos de liderazgo, nuevas maneras de hacer las cosas y nuevas formas de actuación alejadas de las que han servido de referencia

durante largo tiempo. Estilos apoyados en la gestión emocional, en el manejo de las expectativas, que ponen al ser humano por delante de las necesidades de éxito cortoplacistas”.

El gran aporte de esta corriente de liderazgo, se basa en no tener recetas, no seguir ningún manual, intentando adaptarse a cada situación en particular. Analizando los contextos, teniendo visión estratégica, desarrollando a las personas que trabajan con uno sin tratarlos a todos por igual, sino entiendo la particularidad de cada uno (esa equidad iguala más que la igualdad), analizando el talento que cada uno puede aportar, generando confianza y respeto en su equipo de trabajo.

Este artículo define al trabajo del líder *coach* de la siguiente manera:

“El trabajo del líder-coach se focaliza en ser capaz de promover la curiosidad insaciable, el afán de perfección y el deseo constante de mejorar, por encima de la tiranía de los resultados. Los colaboradores y líderes-coaches humildes deben ser continuos aprendices, y ser conscientes de que la excelencia no es un acto, sino un hábito y el fruto de lo que hacemos cada día. Los líderes-coaches que abracen este concepto deberían compartir, a su vez, los presupuestos básicos de la llamada pedagogía de la posibilidad (Deci y Flaste, 1996) y la mentalidad de crecimiento (Dweck, 2006), según las cuales, el ser humano es perfectible y, de hecho tiene una tendencia inherente a buscar novedades y retos, a ampliar y ejercitar sus capacidades, a explorar y a aprender. Pensar lo contrario impediría que pudiéramos la energía necesaria para trabajar en pos de una mejora que, en principio, no creeríamos que fuese posible.”

Cerrando con el artículo en cuestión, se dan una serie de características, personificando las mismas en grandes referentes del deporte, las cuales nos servirán para desarrollar estos apartados a lo largo del presente capítulo y el comienzo del próximo.

Características del líder “coach”:

1. El líder como Generador de Contextos: Jorge Valdano
2. El líder como Generador de Visión: Phil Jackson
3. El líder como Generador de Confianza: Diego Pablo Simeone
4. El líder como Gestor del Talento: Vicente del Bosque
5. El líder basado en los valores: Pep Guardiola

Por último, y como agregado a la toma de decisiones de los líderes en este entorno cambiante, aparece una herramienta que cada vez toma mayor preponderancia, el Tablero de Comando. En este punto también, el deporte puede aportar su experiencia a las distintas organizaciones. Como se puede observar en el artículo “Qué pueden aprender las empresas de las estadísticas deportivas” (Thomas H. Davenport), se pueden detallar cinco lecciones claves que cualquier empresa podría adoptar:

1. Alinear el liderazgo a múltiples niveles.
2. Centrarse en la dimensión humana.
3. Explotar los datos de localización y video.
4. Trabajar dentro de un ecosistema más amplio.
5. Apoyar a los “analistas amateurs”.

La imagen de un trabajador yendo 30 (treinta) años seguidos a la misma oficina, con los mismos compañeros, realizando la misma rutina, ha quedado obsoleto, y las nuevas generaciones ya no entienden este sistema como un modelo de trabajo. La tecnología tiene mucho que ver con que este paradigma haya quedado en el olvido. Andrés Hatum en su libro *El futuro del talento* (2011), en la página 22 profundiza ciertas características de este mundo VICA:

“March (1995) subraya cuatro factores para el aumento del grado de volatilidad e incertidumbre en el ambiente en que operan las empresas: la vinculación global, la tecnología de la información que incrementa las posibilidades de coordinar y controlar las organizaciones, la competencia basada en el conocimiento, y la incertidumbre política. Todos estos factores han hecho que se intensificara la competencia, que se acortaran los ciclos de vida de los productos, y que aumentar la innovación tecnológica”.

Dentro de un mundo VICA, la imagen de un líder que controla y monopoliza todas las decisiones, no generaría ventajas competitivas y sería imposible de manejar.

2.3. Introducción

El primer capítulo se enfocará en las claves para entender las distintas generaciones, basándose en el libro *Turbulencia Generacional*, escrito por Paula Molinari (2011). Es necesario entender el contexto en el cual cada generación fue apareciendo. Cómo era el mundo en ese momento, cómo trabajaban las empresas y qué se entendía por trabajo, con una

brecha muy grande entre el mundo laboral y la vida personal. Desde los tradicionalistas hasta los *millenials*, se han modificado tantas variables que es sumamente rico poder ir profundizando en estas diferencias.

Posteriormente, en el segundo capítulo se intentará entender cuáles son los trabajos del futuro y de qué manera trabajarán las personas en las organizaciones. Para profundizar estos tópicos, la investigación se basará en los libros *La Empresa Emergente* de Rafael Echeverría (2015) y *El trabajo en la posmodernidad* de Pablo Maison (2014).

En el libro de R. Echeverría, se expresan todas las condiciones para entender que la empresa tradicional ya ha dejado de existir, y que la nueva empresa emergente todavía no está definida, ya que son tan dinámicos los cambios, que lo que hoy se intenta explicar, mañana queda caduco nuevamente. Es clave entender estos contextos, para comprender las diferencias que deberá tener un líder hoy, y cómo conseguir que los empleados sigan motivados en el trabajado diario.

En el tercer capítulo, se desarrollarán los conceptos de liderazgo y trabajo en equipo. Los libros elegidos fueron *El comportamiento de las personas en las organizaciones* de Luis Prez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2011), y *Coaching y Liderazgo de Equipos* de Peter Hawkins (2011). Es, en este apartado, dónde se comienza a poner el foco de la investigación.

Los capítulos anteriores rondaron sobre los contextos, las particularidades y cómo entender los cambios que se produjeron en el mundo y las organizaciones. Este capítulo centra el liderazgo (propriadamente dicho) y su evolución, cómo se fue modificando la concepción de un jefe, desde capataz a líder. Cuándo y por qué se dejó de ver a un jefe como la persona que tenía el mando y control, para ser considerado un líder que enseña e inspira, que lidera desde el conocimiento y su manera de interrelacionarse con los subordinados, entendiendo las necesidades particularidades y el cómo motivar a cada persona.

Continuando con lo expuesto anteriormente, el cuarto capítulo desarrollará y profundizará los conceptos de líder *coach* y sus diferentes estilos, haciendo una analogía con algunos referentes deportivos. Este capítulo se basará casi en su totalidad en el artículo “El liderazgo deportivo en la Empresa” escrito por Álvaro Merino y Gerardo de la Encarnación (2014) dentro de la revista *Harvard Deusto Business Review* N° 235, y en el libro escrito por Marcelo Roffe y Sebastián Riccardi *Formando al líder de equipo* (2016). Es en este capítulo dónde se detallarán los ejemplos de distintos líderes deportivos que entendieron la manera de

motivar a sus equipos a través de las mismas variables que cualquier líder debiera usar para potenciar el desempeño de sus colaboradores.

Entender la importancia de generar contextos en los cuales se puedan desempeñar favorablemente, explicarles la visión de la empresa para generar su compromiso, desarrollar la relación basándose en la confianza, y pudiendo destacar a las personas con talento para que se conviertan en los futuros líderes de nuevos equipos, son ejemplos que se dan tanto en un equipo deportivo como en los equipos de trabajo.

Por último, el quinto y último capítulo se centrará en la importancia de los resultados para la Gerencia de Recursos Humanos y el cada vez más útil Tablero de Comando / *Balance Scorecard*, dado que dentro del mundo actual, todas estas condiciones se dan objetivando los resultados y los beneficios de estas prácticas, a fin de demostrar los incrementos de la productividad en las empresas.

2.4. Capítulo I. Las Generaciones laborales

La generación es algo que trasciende un país. Una generación se da en todas las naciones que tienen una misma clase social, pero (a veces) en los países desarrollados se adelanta un poco más. Una generación cuenta con un lenguaje común y coinciden en cómo interpretar la realidad.

En las empresas, las generaciones laborales se forman a partir de acontecimientos que les tocan vivir a sus contemporáneos. Es una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Se dice que la mentalidad generacional es una mezcla de actitud, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia en común.

Como explica detalladamente Paula Molinari en *Turbulencia Generacional* (2011) en la página 40:

“La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca 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 engendrar una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores, y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia en común. Y, lógicamente, esta mentalidad determinará su comportamiento configurando una personalidad generacional”.

Es por ello, que actualmente se está dando un fenómeno único: por primera vez están conviviendo 4 (cuatro) o más generaciones en una empresa.

Hay que considerar que la primera y última generación pueden o no convivir en una empresa. Tanto los tradicionalistas como la Generación Z (si bien porque ya tienen edad para jubilarse unos y porque no todos los jóvenes están trabajando) se puede decir que no están en todas las empresas.

Siguiendo lo que manifestaba Paula Molinari en *Turbulencia Generacional*, en la página 41 se observa lo siguiente:

“Actualmente, en el mercado de trabajo conviven cuatro generaciones, cada una con su respectiva mentalidad, que se identifican con ciertos rasgos comunes. Los tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945. Este nombre agrupa a dos generaciones con mentalidades muy similares. Los baby boomers: nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra. La generación X: son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población. La generación Y: nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los Millenials (los del Milenio). Hijos de los baby boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico.”

Las Cuatro Generaciones en el ámbito laboral (Fuente: *Turbulencia Generacional* / Paula Molinari)

GENERACIONES	ASPIRACIONES	RECONOCIMIENTO	FEEDBACK	CALIDAD DE VIDA
TRADICIONALISTAS	construir un legado	satisfacción de un trabajo bien hecho	no news good news	se ocupa la empresa
BABY BOOMERS	construir una carrera brillante	dinero, cargo, status, promoción	una vez al año con mucha documentación esperando reconocimiento	trato de equilibrar todo salvo lo propio
GENERACIÓN X	construir una carrera portátil	libertad	perdón por interrumpir, pero ¿cómo me ves?	dema balance ya, no a los 65
GENERACIÓN Y	construir carreras paralelas	un trabajo que tenga sentido	feedback todo el tiempo, cuando quiero, apretando un boton	el trabajo no lo es todo. Dame flexibilidad para hacer las otras cosas que son importantes para mi

Fuente: Lancaster, L. & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide*. Collins.

Si bien en el presente trabajo se dará particularidades generales de todas las generaciones, se centralizará en las Generaciones X e Y que son el foco de estudio, y los que se entiende que más contemplan la idea de líder *coach* para dirigir a sus equipos de trabajo.

2.4.1. Baby Boomers

Como se dijo anteriormente, la generación es algo transnacional. Una generación se da en todas las naciones que tienen una misma clase social, pero también se puede observar que en los países desarrollados siempre se adelanta un poco más. Por ende, algunas fechas y años podrían variar, pero lo importante son los sucesos o eventos que fueron modificando la historia y la forma de pensar e interpretar la realidad de estas personas.

Antes de definir los “*Baby Boomers*”, se analizará brevemente a los tradicionalistas. Como se decía anteriormente, son una de las generaciones umbrales, por ende quedan pocas personas de esta generación en las empresas, pero casi siempre son los que deciden. Se puede decir que generalmente hoy son los dueños de las empresas. Se caracterizan porque son muy trabajadores, y tienen una personalidad más asociada al ahorro que al consumo. Crecieron en un contexto donde el auto era un sueño, casi una utopía, y por ejemplo, salir a comer afuera no estaba dentro de los hábitos de las personas. Como se lee en el libro de Paula Molinari citado anteriormente, “*los tradicionalistas aprendieron a conformarse con poco: la familia unida y el almuerzo de los domingos*”.

Para los tradicionalistas tanto la empresa como el matrimonio eran compromisos para toda la vida. Su objetivo era ingresar a una empresa y jubilarse en ella. Ellos entienden a la empresa como un conjunto de normas y reglas estáticas, predefinidas, con estructuras jerárquicas y para siempre. No entienden ni quieren el concepto de cambio. Si algo cambia es porque está mal, y ellos quieren las cosas claras y correctas. Por eso se caracterizan por ser conservadores, trabajadores y estructurados. El trabajo es de los varones y las mujeres son amas de casa.

Fue una época de liderazgos fuertes. En medio de crisis continuas, guerras, depresión, mercados que quebraban, los pueblos buscaban referentes, líderes carismáticos que transmitieran confianza para poder superar esos momentos.

En 1930 ocurre la gran depresión. Los “*Baby Boomers*” (nacidos en 1945) son los que sufrieron este suceso. Aparece el Plan Marshall, en donde Estados Unidos ayuda

económicamente a los países que sufrieron la Primera Guerra Mundial. Se puede decir que Estados Unidos fue el gran ganador de esa guerra porque ayudaba al resto de los países europeos a recuperarse, pero cobrando intereses. El plan Marshall generó expansión económica y calidad de vida. Existía un ambiente optimista y el progreso era constante. Es por ello, que se dice que los *baby boomers* son una generación optimista.

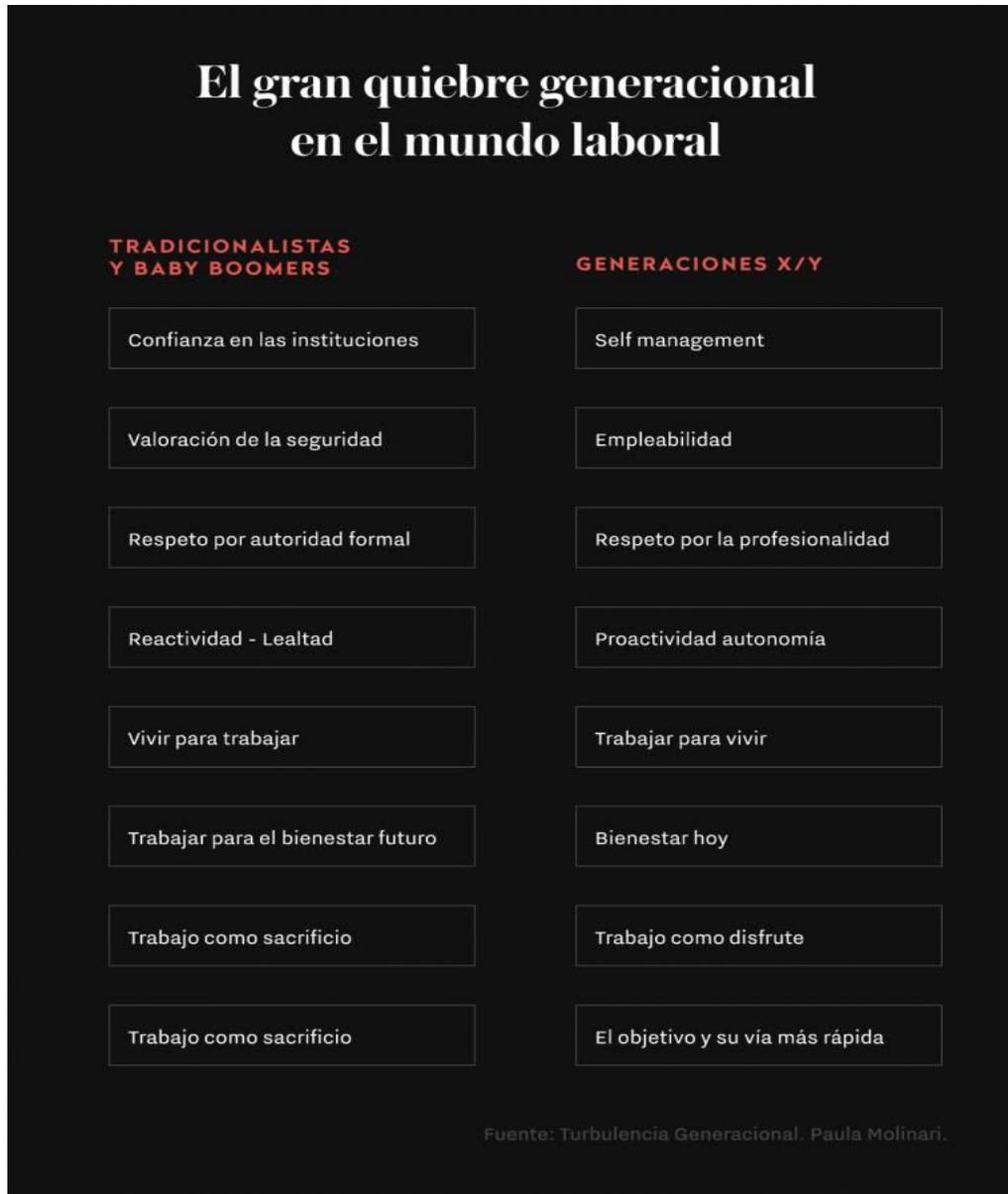
Para los *baby boomers*, el trabajo es lo más importante. No toleran el ocio. Son disciplinados, quieren trabajar en un contexto de reglas claras. Son competitivos e idealistas, les importante el status y poder crecer dentro de la empresa, pero creen en la espiritualidad y el significado de la vida. Acá por primera vez, se empieza a contemplar el divorcio como opción. Igual comparten los valores familiares como los tradicionalistas. Las mujeres ya cuentan con acceso a la educación formal lo que conlleva a comenzar su carrera dentro del mundo laboral.

Otra característica que acompaña a esta generación es el concepto de trabajo en equipo, agregándole el crecimiento y desarrollo profesional. No solamente buscan jubilarse en la empresa que ingresaron, sino que quieren hacer carrera en la misma.

Acá también se refleja el cambio que se dio entre estas generaciones, con un párrafo de Paula Molinari en la página 46 del libro *Turbulencia Generacional*:

“Se quiebra el paradigma donde la edad era símbolo de autoridad. Por primera vez, los jóvenes dan órdenes a los mayores. En las empresas, los baby boomers se comportan como los superhéroes de las series, siempre listos para volar hacia la misión imposible.”

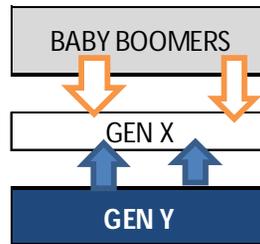
Continuando con lo dicho por Paula Molinari, a partir de este punto se da el primer quiebre fuerte entre generaciones (pág. 71):



2.4.2. Generación X

Se dice que esta generación surge en 1965 y hasta 1980, pero también depende mucho del país y la región en la que nacieron. Se define a esta generación como los que “trabajan para vivir y viven para trabajar”, o también llamada generación “yuppie”. Es una camada que, en muchos lugares, ha desaparecido de la empresa porque vivían estresados. Actualmente, los que quedaron en su mayoría son los gerentes de la empresa.

Son relativamente pocos, por ende se dice que son el “jamón del sándwich” entre las otras generaciones híper demandantes (Paula Molinari, página 72).



A esta generación también se la conoce como la “generación dormida”, desinteresada, daba la espalda a los problemas sociales. Hacen mayor énfasis en el logro personal. Es una generación pesimista porque su ingreso al mundo laboral coincide con una etapa descendiente de la economía. Aparece el “neoliberalismo” que atenta contra el concepto de Estado.

Entre las características personales de esta generación se puede decir que son seguros, activos (no reactivos), que valoran su tiempo, son extrovertidos y buscan destacarse. No creen en el matrimonio, ni en los gobiernos ni en los políticos. Obviamente, tampoco creen en las empresas.

Como comenta Paula Molinari en la página 47 de *Turbulencia Generacional* sobre esta generación:

“Son relativamente pocos. Es la primera generación que tiene que convivir con el SIDA. ¿Héroes? Ninguno. No hay ni bien ni mal. Los referentes de esta generación son buenos y malos al mismo tiempo: Bill Clinton, Madonna, Michael Jackson, Bill Gates, Diego Maradona, y Los Simpson. ¿En qué creen? ¡En ellos mismos! Son los Just do it de Nike. Una generación individualista y escéptica que se protege replegándose sobre sí misma.”

Es una generación influenciada por la “cultura pop”: les tocó vivir la caída del Muro de Berlín y el final de la Guerra fría. Además, también viven la llegada de internet al mundo laboral, el concepto de estar *on line* las 24 horas, y los *happy hours*. Para ellos, el compromiso no se mide por las horas de permanencia en la oficina. Buscan y quieren resultados. Los jefes de la generación X piden logros, no les interesa la presencia física.

Entre el final de esta generación y el comienzo de la Generación Y, y siendo foco de este estudio, se da el otro gran quiebre en el mundo laboral, y para esta investigación, quizás

el más importante y también interesante para entender, a fin de focalizar este trabajo. Aparece el concepto de *posmodernidad*.

Según Pablo Maison en su libro *El trabajo en la posmodernidad* (2014), se define dentro de la página 21

“Posmodernidad es un concepto que engloba un conjunto de movimientos culturales y filosóficos que surgen de una nueva mutación del proceso de globalización de la economía mundial.”

Conceptualmente, en la modernidad aparece una nueva realidad social, económica, política y cultural. Antes de la modernidad, todo era Dios. En esta etapa se configura la sociedad burguesa, aparecen las leyes para gobernar el mundo, conjuntamente con el concepto de Estado – Nación. Aparece el capitalismo. La revolución industrial en Inglaterra puede servir como un ejemplo del comienzo de esta etapa.

Posteriormente, con las guerras se empieza a poner en duda el concepto de que la humanidad siempre avanza y progresa (concepto del modernismo). Los hombres se matan entre sí. Las corrientes filosóficas empiezan a modificarse dentro de la posmodernidad. Se empieza a cuestionar la razón. La realidad son percepciones y tenemos percepciones distintas. Si en la modernidad aparecieron las leyes, es en la posmodernidad donde se hace foco en quién interpreta estas leyes. Aparece el concepto de que el ser humano además de razón es emoción, y este punto es fundamental (y como base) del nuevo concepto de liderazgo, ya que suma la emoción como característica para liderar (algo que anteriormente no era cuestión de estudio).

Zygmunt Bauman es el gran referente de esta etapa, con sus múltiples libros haciendo referencia al concepto de “Mundo líquido”. Nada es sólido, nada es estable y permanente, sino que todo fluye, se renueva como el agua. Continuando con lo expreso por Zygmunt Bauman en su libro *Modernidad Líquida* (2003), en la página 13 refuerza este concepto de liquidez y lo importante de estar atento a estas modificaciones:

“Darles forma es más fácil que mantenerlas en forma. Los sólidos son moldeados una sola vez. Mantener la forma de los fluidos requiere muchísima atención, vigilancia constante y un esfuerzo perpetuo...e incluso en ese caso el éxito no es, ni mucho menos, previsible.”

Dentro de la posmodernidad, todo es relativo, todo se pone en duda, todo se puede criticar. Se caen las ideologías y aparecen las ideologías por oposición. El individuo posmoderno además del conocimiento agrega la experiencia, y también dice que es la experiencia lo que te da conocimiento.

En esta etapa, se reconocen y se incluyen a los diferentes. No todos somos iguales, y se presta atención a este punto. Además, aparece el concepto de consumo, y existe tanto consumo que ya no se puede medir el deseo de las personas (el consumo tapa el deseo). Para profundizar este concepto, también se recurre a una cita de Z. Bauman en *Modernidad Líquida*, página 68:

“Vivir en un mundo lleno de oportunidades (cada una más seductora que la anterior, que compensa por la anterior y da pie a pasar por la siguiente) es una experiencia estimulante. En un mundo así, no hay casi nada predeterminado, y menos aún irrevocable. Pocas derrotas son definitivas, pocos contratiempos son irreversibles y pocas victorias son esenciales. Para que las posibilidades sigan siendo infinitas, no hay que permitir que ninguna de ellas se petrifique cobrando realidad eternamente. Es mejor que sigan siendo líquidas y fluidas, con “fecha de vencimiento”, para evitar que despojen de accesibilidad a las otras oportunidades, matando de ese modo la incipiente aventura.”

Es el comienzo del mundo globalizado que hoy se conoce, en donde la duración deja de ser un valor para convertirse en un defecto. Antes, las personas querían ingresar a una empresa para jubilarse ahí. Ahora, estar más de 4 (cuatro) años en una misma empresa, es visto como una debilidad. Bajo este contexto, comienza a aparecer la Generación Y dentro del mundo laboral.

2.4.3. Generación Y

Son los nacidos entre 1980 y 1995. Se los caracteriza como impacientes, eficientes, innovadores, espontáneos, emprendedores, flexibles. El cambio es una constante y es lo único constante.

Antes, las mentalidades generacionales eran más duraderas. El mundo evolucionaba lentamente. Ahora la evolución es casi exponencial. La Generación Y es la más numerosa de la historia (cerca de 2.500 millones de personas), y se estima que dominarán el mundo y las empresas durante los próximos 35 (treinta y cinco) años.

Se los conoce también como la “generación Facebook”. Sus padres siempre los involucraron en la toma de decisiones. Desde pequeños en sus casas, elegían qué querían comer, cuándo y dónde; por ende, esta generación cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido.

Como se comentaba anteriormente, la Generación X casi no se encuentran en el mundo laboral. Son pocos y además vivían estresados. Esta generación modificó ese hábito, como bien lo expresa Pablo Maison en *El trabajo en la posmodernidad* (2014), página 109:

“Desde el comienzo, los Y expresan su malestar en el ámbito de trabajo, y no en otro lugar. En principio, porque no quieren que la angustia laboral impacte en sus otras dimensiones de vida. La generación Y impone otro mecanismo de manejo de estrés: los conflictos laborales se resuelven en el ámbito de trabajo y, lo que pertenece a la intimidad, se aclara en casa. Por eso son más exigentes a la hora de demandar en las compañías.”

Otra característica de esta generación es que son multitareas, piensan en simultáneo, y detestan perder el tiempo. Para ellos, el trabajo no es todo, y buscan sentido en lo que hacen. La calidad de vida es fundamental y piden *feedback* constante. La tecnología es una realidad, no un derecho y menos un beneficio.

Para aclarar este concepto, se vuelve a citar el libro *Turbulencia Generacional* de Paula Molinari, donde detalla en la página 53:

“La generación Y detesta perder el tiempo. La ubicación de la oficina es un factor crítico. Es muy difícil convencerlos de que viajen varios horas para ir a la oficina (...) El trabajo no es un lugar donde vas. Es algo que haces.” (página 102).

Continuando con la página 102 de dicho libro, P. Molinari aclara que por primera vez las pequeñas y medianas empresas están corriendo con ventaja con respecto a las grandes corporaciones por las características de trabajo que le ofrece a esta generación, y deja 10 (diez) características para entender a esta generación:

“La generación Y valora los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el management, posibilidad de participar y ser reconocidos. Así, pequeñas y medianas empresas tienen más posibilidades de ofrecerles lo que buscan. Por primera vez, las grandes organizaciones corren en desventaja. Los gen Y no toleran la injusticia (hacia ellos o hacia sus pares).

10 características de la generación Y: impacientes, flexibles, innovadores, eficientes, valor de la relación personal, escépticos, resilientes, espontáneos, tolerantes, y amantes de la justicia.”

Como se mencionaba anteriormente, esta generación busca *feedback* continuo, con foco en el reconocimiento y el aprendizaje. Es por ello, tan importante que los jefes desarrollen habilidades de coaching, dado que el *feedback* informal se vuelve más valorado que el formal, siendo el jefe una herramienta directa para este desarrollo. El *feedback* constituye una parte del proceso de coaching y resulta clave para aumentar el compromiso.

Como dice P. Molinari en la página 104 del mencionado libro, *“si los X son la generación pro-resultado, los Y son la generación pro-velocidad.”*

Cabe destacar que la Generación Y no cree en lo que lee o escucha, solo en lo que ve, en los actos. Por ende, para ellos, el liderazgo es cuestión de conductas, no tanto decir, sino hacer, y ven en el coaching como la práctica más adecuada. Pero, ¿qué se entiende por coaching? Siguiendo con P. Molinari, en la página 132 de *Turbulencia Generacional*, se define el concepto de coaching:

“Entendemos el coaching como el aprovechamiento de una situación de trabajo para convertirla en una situación de aprendizaje. Los jóvenes entienden el rol del jefe como el de un coach deportivo, que integra, acompaña y mejora el grupo. Los jóvenes esperan este mismo proceso de sus jefes: observar, comentar, alentar, seguir y reconocer. Es la forma en que esperan que los superiores ayuden en su aprendizaje. Éste es, en esencia, el rol que debe ocupar el jefe como coach.”

En los próximos capítulos, se profundizará sobre este concepto (líder *coach*), dado que es el meollo de la investigación. Se comenzará a definir los nuevos roles en el trabajo, y como la Generación Y mueve el diapasón en este sentido e impulsa las nuevas tendencias (Capítulo II), para posteriormente, ir al nuevo estilo de liderazgo integrador y sus analogías con el deporte.

2.4.4. Generación Z

Es la última de las generaciones encontradas, y una de las llamadas anteriormente “umbral”. Esta generación nace en 1995 y se extiende a nuestros días. Actualmente, no se

encuentran todavía en muchas organizaciones, por ende, aún no hay mucho estudio al respecto dentro del mundo laboral.

Entre sus características se puede mencionar que son nativos digitales, nacieron bajo el dominio de las redes sociales, con acceso a la tecnología y al cambio constante. Es muy probable que tenga mejor tecnología en sus casas que en los ambientes laborales, y que no vean a la computadora ni al mail como una herramienta de trabajo. Su móvil es justamente el celular, y el grupo de *WhatsApp* su herramienta de trabajo (para la mayoría). Si en una empresa tienen restringido el acceso a internet (Facebook, twitter y/o cualquier otra página), ingresarán igual desde sus *smarthphones*; por ende, lo único que se generaría es descontento y poco compromiso laboral.

Se dice que esta generación trabaja con muchas pantallas abiertas a la vez, son multitareas, generalistas y su conocimiento está a un “*click*”. La inmediatez es su método de trabajo, y buscan proyectos, desafíos. Son flexibles y trabajan cómodos en entornos diversos.

P. Maison en *El trabajo en la posmodernidad* (2014), ayuda a definir a esta generación (página 24):

“Es importante mencionar que los Z tienen características similares a las de los Y, aunque cruzados por mayor diversidad e impacto tecnológico, menos concentración y mayor exacerbación en términos del cuestionamiento jerárquico. Por tanto, la disrupción, en la medida que no estemos preparados, puede ser aún mayor.”

Además, en la página 155, brinda un punto de vista particular, para entender mejor a la Generación Z, y cómo la Generación Y puede ser la solución a que este cambio no sea tan violento:

“Probablemente sean los Y quienes reciban en las organizaciones a los Z, y desde ese punto de vista la distancia en el sistema de valores y en los usos y costumbres sea mucho menor. Los Z parecen tener aún mayores dificultades vocacionales y de compromiso de largo plazo con las tareas. La capacidad de un nuevo liderazgo, en este caso en manos de la Generación Y, probablemente sea un desafío más virulento de los Z, lo cual obligará a expandir aún más los límites de la convivencia y la flexibilidad de las organizaciones.”

Por último, y reiterando lo mencionado anteriormente, lo único constante es el cambio, así que habrá que ver cómo evolucionan todos estos conceptos con el correr de los años, dado que algo que hoy intentamos anticipar, tal vez, en dos años ya caducó.

2.4.5. Ejemplos intergeneracionales

Para intentar reflejar los conceptos anteriores sobre las distintas generaciones, se intentará pensar en dos situaciones, a modo de ejemplos prácticos, para entender cómo los contextos fueron cambiando el pensamiento de las personas a través de los avances tecnológicos y las situaciones vividas.

El primer ejemplo tiene que ver con cómo se modificaron las comunicaciones y cuál fue el aporte de la tecnología en este caso. Si rememoramos a la generación de los tradicionalistas y/o *baby boomers*, los cuales para comunicarse con sus familiares (quienes seguramente vivían en Europa) debían escribir una carta. Por ende, deberían tener lapicera y papel y sino comprar en un comercio (eran escasos para esa época). Posteriormente, una vez escrita la carta deberían ir al correo, comprar una estampilla y esperar que la carta llegue a destino. Seguramente, la carta viajaría en barco hasta Europa (u otro destino), hasta llegar al correo de esa localidad, y aguardar que el cartero la alcance hasta la casa de esa persona. Asimismo, el proceso sería inverso para tener la respuesta, y se podría calcular entre 3 (tres) a 6 (seis) meses (con suerte) para poder comunicarse, con alto riesgo de que la carta se extravíe o se deteriore.

Claramente, estas generaciones tenían una paciencia y una actitud hacia los cambios muy distinta a la que se puede observar hoy.

Posteriormente, la comunicación varió a un llamado telefónico, para más tarde pasar a ser mediante correo electrónico, y luego realizarse de manera instantánea, a través de las teleconferencias. Por ende, estas nuevas generaciones no entienden el concepto de espera, y todo tiene que ser instantáneo (como el *feedback*).

El segundo ejemplo sería la modificación del proceso para tomar el avión. Antes, se debía ir a una Oficina o agencia de turismo, comprar el pasaje. Posteriormente llegar al aeropuerto, registrarse, mostrar el *ticket* y despachar la valija.

Actualmente, se puede comprar el pasaje por internet, hacer el *check in* también desde una plataforma web y hasta descargar el pasaje dentro del teléfono móvil. En algunos

aeropuertos europeos, hasta la valija se despacha dentro de un box, no teniendo casi interacción con otra persona.

Estos claros ejemplos, ilustran como el trabajo se fue modificando en el transcurso del tiempo y también la interacción entre las personas, es por ello, que es caso de este estudio entender cómo se tienen se tienen que ir modificando las relaciones entre los líderes y el resto del equipo, a fin de ser eficientes dentro del entorno laboral.

2.5. Capítulo II. El nuevo concepto de trabajo en las empresas

El presente capítulo virará sobre los siguientes conceptos. En primera instancia, se continuará analizando y profundizando sobre algunos conceptos de la Generación Y, y su desembarco en el mundo laboral.

Posteriormente, se verterán algunos conceptos del libro *La Empresa Emergente* de Rafael Echeverría, y el desarrollo del nuevo concepto de “líder *coach*” (una nueva mirada de liderazgo), siendo el eje vector de este trabajo.

Para finalizar, se hará mención a algunas analogías entre el deporte y la nueva concepción de trabajo escrita por Pablo Maison en su libro *El trabajo en la posmodernidad*.

2.5.1. Algunas consideraciones adicionales sobre la Generación Y

Para comenzar hablando del trabajo del futuro en las empresas, es necesario continuar profundizando sobre algunos conceptos de la Generación Y, dado que es la generación que domina actualmente los ámbitos laborales y que está creando tendencias en la forma de trabajar y hacia dónde focalizar el negocio.

Como se mencionaba en el apartado anterior, con la llegada de la posmodernidad los modelos anteriores han quedado caducos y surge una nueva concepción de trabajo. Los equipos del futuro en las empresas serán diversos en cuanto a la cultura de los mismos, el idioma y las capacidades de las personas que los componen, diferentes mentalidades generacionales, en diferentes países del mundo. El mundo laboral se ha globalizado y cada vez adquiere más importancia la capacidad de poder trabajar de manera remota.

Como se puede apreciar, en el libro *Modernidad Líquida*, escrito por Z. Bauman, en su página 149 expresa esta nueva concepción del trabajo y como lo toman estas nuevas generaciones bajo una visión bastante individualista:

“El trabajo ha adquirido un significado mayormente estético. Se espera que resulte gratificante por y en sí mismo, y no por sus genuinos o supuestos efectos sobre nuestros hermanos y hermanas de la humanidad o sobre el poderío de nuestra nación, y menos aún sobre el bienestar de las generaciones futuras. Sólo unas pocas personas pueden reclamar el privilegio, el honor y el prestigio de realizar un trabajo que sea de importancia y beneficio para el bien común.”

Para entender un poco mejor este contexto actual y las personas que co-existen inmersos dentro del mismo, P. Molinari en *Turbulencia Generacional*, en la página 31 cuenta cómo será la llegada al mundo laboral de estas nuevas generaciones:

“Los jóvenes llegan al mundo laboral con otra mentalidad, otra concepción del trabajo y fuertes expectativas que presionan cada vez más a los empleadores. Hay 10 tendencias que están cambiando al mundo: transparencia, movilidad, tiempo global e inmediato, personalización, interconectividad, asianización, bienestar, diversidad, sustentabilidad, y el foco en las personas.”

En este mundo actual, hay que entender que para atraer a las nuevas generaciones, además de tener en claro las tendencias y el modelo de empresa en la que esta nueva generación aspira a trabajar, hay que entender que se contratan personas y no que cubrimos puestos organizacionales. Para estar inmersos en esta transformación generacional, existen al menos tres variables que toda empresa debiera contemplar: ser parte de las redes sociales, comunicar sobre los beneficios de trabajar en la empresa (y estos beneficios van mucho más allá que las remuneraciones económicas), y por último, el más importante para esta investigación, hacer coaching a sus empleados.

Por último, se cerrará este apartado con dos conceptos de Paula Molinari, continuando con su libro *Turbulencia Generacional*, en el cual se desarrollará, por un lado la necesidad de esta nueva generación de cómo ser tratados en las empresas; y por el otro, las nuevas formas de liderazgo que muestran las distintas realidades que existen en una empresa:

“Las empresas ya tratan a los clientes como si fueran todos distintos, pero siguen tratando a los empleados como si fuesen todos iguales (...) Gestionar a cada trabajador

como si fuera el único requiere el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los jefes y de las organizaciones: la habilidad de indagar, de observar y de segmentar. Una gestión del desarrollo personalizado requiere flexibilidad, velocidad en la toma de decisiones y prácticas más profesionalizadas.” (página 21)

“En algunas firmas de tecnología, en lugar de jefes hay mentores y líderes de proyecto. En otras, existe la figura del consejero. Los roles que tradicionalmente tenía un jefe, hoy se distribuyen entre varias personas. Y Muchas de las responsabilidades del jefe ahora son autogestionadas.” (página 22).

2.5.2. La empresa emergente

Justamente este apartado del capítulo se llama como el libro de Rafael Echeverría (2015) dado que sirve como base de la nueva concepción de empresa que está surgiendo, siendo todavía caso de estudio, dado que como dice el autor en la página 25 *“la empresa tradicional ha muerto y todavía no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará.”*

¿A qué se llama empresa tradicional? Hay varios factores a tener en consideración para llamar a una empresa tradicional. Por ejemplo, su relación con la autoridad, si las estructuras son jerárquicas o no, si el trabajo es manual o no, cuáles son las fuentes de información y el conocimiento en este tipo de empresa. En la página 101 de este libro, surge un cuadro (el cual se detalla a continuación) que sirve como puntapié para tipificar estos conceptos:

CRITERIOS	EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA EMERGENTE
Trabajo preponderante	Trabajo manual	Trabajo no manual
Fundamento del trabajo	Destreza física	La palabra
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje	Rediseño de procesos (workflow)
Locus reflexivo	Localizado: el ingeniero	Difuso: practicante reflexivo
Mecanismo de regulación	"Mando y control"	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	"Techo"	"Piso"
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
<i>Perfil de autoridad</i>	<i>Capataz</i>	<i>Coach</i>
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional

Fuente: *La Empresa Emergente* (Echeverría) pag. 101

Siguiendo con este libro, R. Echeverría en la página 38 profundiza sobre los conceptos de empresa tradicional y su estructura piramidal:

“Empresa tradicional, estructura piramidal y jerárquica. De allí que las grandes corporaciones registran muchas veces quince, dieciocho y hasta veinte niveles de autoridad. Esta estructura organizativa de carácter jerárquico y piramidal cumple con dos funciones sistémicas de importancia: actúa como una red de información y representa los canales de toma de decisiones. En la empresa tradicional, la información fluye verticalmente: se informa de abajo para arriba y se ordena de arriba para abajo. Mientras más abajo nos encontremos en la pirámide, menor es el poder de decisión de que se dispone.”

Continuando con R. Echeverría, en dicho libro se puede encontrar definiciones tanto de Peter Drucker como de Russell Ackoff que ayudan a entender sobre la empresa tradicional y la nueva concepción de las organizaciones que están surgiendo. P. Drucker dice que la empresa tradicional surgió gracias a que respondió el problema de la productividad del trabajo manual, durante gran parte del siglo XX, y vaticina que la empresa del futuro, la del siglo XXI, sólo se construirá *“cuando seamos capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual”* (página 47).

A su vez, R. Ackoff complementa los conceptos de información y conocimiento. Las empresas tradicionales trabajan con información, resolviendo las preguntas del tipo qué, quién, dónde, cuándo y cuántos; en cambio, las empresas emergentes deben trabajar con el conocimiento, y el conocimiento responde a la pregunta cómo hacerlo. Por ende, lo que hay que tener en cuenta es que el conocimiento no es objetivo, sino más bien subjetivo ya que responde a un juicio que hace un determinado observador al analizar distintos comportamientos.

En las empresas emergentes hay que entender que no sólo se trabaja yendo a la oficina y estando en un escritorio y/o frente a la computadora (concepto arraigado por las generaciones anteriores). Hoy se trabaja a distancia, de manera remota, se trabaja conversando, y para ello hay que entender la importancia del lenguaje y dar un buen uso del mismo. Antes, quizás, ver a dos personas conversando era sinónimo de pérdida de tiempo, que conllevaba a pérdidas en la productividad de la empresa. Actualmente, este concepto se modificó y muy por el contrario, conversar es la manera de ejecutar el trabajo, y lo que es más preponderante, aumentar la productividad. En las páginas 57 y 58, del libro de R. Echeverría se acentúa sobre la importancia del lenguaje, y además se deja una breve anécdota que sirve como ejemplo para analizar el poder de la palabra:

“El lenguaje, hemos descubierto, es acción. A través de él generamos nuevos objetos y productos, transformamos el mundo, abrimos o cerramos posibilidades, construimos futuros diferentes. A través de él también vamos construyendo nuestras identidades, sean éstas tanto individuales como colectivas. Lo que decimos, lo que callamos, va progresivamente contribuyendo a definir como somos percibidos por los demás y por nosotros mismos.

En arameo, que era el idioma antiguo de los judíos, se utilizaba una expresión que así lo reconocía. Se decía “avara ka d’avara” y ello significaba “la palabra transforma”. Es muy posible que esa expresión haya pasado a los pueblos de la Mesopotamia con ocasión del cautiverio de judíos en Babilonia de 586 a 518 a.C., y luego se haya convertido en la frase que utilizaban los magos persas para abrir lo que se encuentra cerrado y hacer posible lo que parece imposible: abracadabra.”

En estas nuevas empresas, la emoción también es componente para la productividad. Y, como se dijo anteriormente, un recurso que el líder de equipo tiene que contemplar para poder relacionarse con el resto de los miembros del equipo. Hay que entender su emoción porque afecta a la acción, a su motivación, la cual repercute en la productividad de la

empresa. Es por ello que las conversaciones entre los miembros, y un *feedback* constante puede permitir accionar de manera positiva sobre las emocionalidades de las personas.

Z. Bauman manifiesta que requiere mucha atención y trabajo mantener lo fluido constante, y tal vez, no se logre; R. Echeverría en la página 87 de este libro, vierte un concepto similar a través de la atención que se deberá tener para trabajar en estas empresas emergentes:

“La empresa del futuro será una organización en constante aprendizaje y ello debe traducirse en su estructura y forma de organización. Ello implica múltiples desafíos, muchos de los cuales están lejos de haber sido resueltos. Se nos enseña muchas cosas, pero no se nos enseña a “aprender a aprender”. Y resulta que “aprender a aprender” es la madre de todas las competencias, de ella nacen todas las demás.”

2.5.3. La aparición del concepto líder coach como nueva figura de autoridad

El modelo del jefe que sabía todo y el empleado que obedecía ha caducado. Hoy la consigna es trabajar juntos. Es más, hoy el líder es más referente desde sus habilidades blandas y de gestión que por sus conocimientos técnicos. Es el empleado el especialista, y el líder un conductor, que tiene como responsabilidad que los miembros del equipo se comprometan y se sientan parte de la compañía. Como dice Pablo Maison en la página 68 de su libro *El trabajo en la Posmodernidad*, *“el líder debe ser el primero en transmitir los valores y la visión de su organización para que el trabajo de su gente cobre sentido.”*

Las estructuras jerárquicas están en vías de extinción, cada vez se trabaja con mayor frecuencia de manera matricial (o a través de proyectos puntuales), determinando una fecha de comienzo, una fecha de fin y estableciendo objetivos concretos, en donde el líder de un proyecto, puede al terminar el mismo, convertirse en un miembro para el próximo proyecto con otro líder, que tal vez era miembro del proyecto anterior.

En el libro *La Empresa Emergente*, que sirvió como hilo conductor del apartado anterior, R. Echeverría en la página 93 brinda un perfil completo del líder coach, como nuevo concepto de autoridad en las empresas:

“La figura de autoridad de la empresa tradicional, quién ejercía el “mando y control” sobre el trabajador, era el capataz. Pues bien, esta figura está en retirada. Con el

predominio creciente del trabajo no manual, la figura del capataz no funciona. En primer lugar, nadie suele saber mejor que el propio trabajador altamente calificado lo que debe hacer y cómo debe hacerse. Su jefe, normalmente, no lo sabe tan bien como él. Ello, de por sí, modifica la profunda asimetría previa de poder entre el jefe y el trabajador y, consiguientemente, transforma el tipo de relación entre ellos. El jefe ya no está allí para ordenarle al trabajador lo que debe hacer. ¿Para qué está entonces? Fundamentalmente para dos cosas. Primero, para asegurar que lo que el trabajador haga sea coherente con lo que quiere la empresa. Segundo, y esto es importante, para asegurar que el trabajador pueda hacer su trabajo en las mejores condiciones posibles, para poder alcanzar su máximo rendimiento. En otras palabras, el jefe está allí, entre otras razones, para facilitar su rendimiento y para servirlo.”

Para ello, y a fin de poder unificar conceptos y definiciones, se debe entender y parametrizar el concepto de *coach*, el cual proviene del ámbito deportivo, donde es natural que un equipo que durante un tiempo ha exhibido un rendimiento normal, pueda alcanzar desempeños sobresalientes luego que se hace cargo de él un nuevo coach. Entonces, ¿qué es un *coach*? Para ello, se analizará la definición de R. Echeverría expuesta en la página del libro ya citado:

“El coach es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que esta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la llevan a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. Esos obstáculos no son sólo externos. Por el contrario, muchas veces se trata de obstáculos que el propio individuo a quien lo guía un coach introduce en su desempeño y de cuya presencia o efectos no está consciente. Las competencias del coach a menudo le permiten mostrarle a la persona a la que guía posibilidades que éste no lograba observar por sí mismo y que le permitirán hacerse cargo en mejor forma de sus propias inquietudes. Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje. Ese es su dominio de competencias. Los coaches simplemente promueven experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos.”

2.5.4. Ejemplos de coaches deportivos y su interrelación con la concepción de trabajo actual en las empresas

Para comenzar con este concepto, se desarrollan algunos tópicos que se encuentran en el artículo escrito por Claudio Alonzo “De Cabaret a equipo modelo. Bianchi en Boca”, que

sirve para ilustrar algunos conceptos de esta nueva concepción de liderazgo, que si bien se dio a fines del siglo pasado y principios de este, representa muchos factores que los líderes deben tener, y en particular los líderes *coach* dentro del mundo actual.

Carlos Bianchi fue el emblema de la simpleza y el sentido común. No solía dar grandes discursos pero decía lo simple y correcto, por lo tanto llegaba al jugador, asegurando que entienda y se comprometa. Carlos Bianchi era el primero en llegar y el último en irse de los entrenamientos, por eso tenía tanta preponderancia lo que decía porque era consecuente con lo que hacía y, por ende, cuando exigía, sus jugadores respondían. C. Alonzo explica en su artículo como Carlos Bianchi logro semejante hazaña:

“Obviamente, ayudado por los resultados, pero sobre todo porque siempre fue coherente con su prédica. El mellizo dos recibió un mensaje claro desde el principio: “De ocho, el titular es Cagna, el suplente es Basualdo, y el tercero sos vos”. Y así fue. Otro caso: Fernando Navas. El ex Quilmes arrancó como titular y pese a cumplir satisfactoriamente, el técnico le dio luego le puesto al Pepe Basualdo. Cuando le preguntamos a Navas por su situación la respuesta fue: “Estoy muy agradecido y contento de integrar el plantel”. Distinto resultó lo de Christian Giménez, quién por poner mala cara al ser reemplazado en el partido de la Copa Mercosur contra Palmeiras, en La Bombonera, recibió el castigo de volver a entrenar con la Sexta. Es que, si cuadra, Bianchi también aplica mano dura.

Marcelo Palacios, periodista de Radio Rivadavia que cubrió la actividad de Velez durante la era Bianchi y ahora lo hace con Boca, dice que el Virrey humanizó a los jugadores xeneizes. “Los hizo poner los pies sobre la tierra. Les enseñó a tener cara de despiertos en los entrenamientos de las nueve de la mañana, les respetó a todos sus puestos y les sugirió lo que no le gustaba. Ni los obligó, como Bilardo, ni les permitió, como Veira”.

Sugerir, esta es otra palabrita clave en el idioma de Bianchi. El hombre tiene muy claro qué cosas le gustan y cuáles no, pero no impone. Cuando Antonio Barijho apareció en uno de los primeros entrenamientos con una 4x4 y chofer, el técnico no pudo contenerse: “Dos partidos en Boca y ya cambiaste el auto...”

Además, Bianchi cambió ciertos contextos para que los jugadores se sientan más cómodos. Acercó Boca al barrio, entendió los valores organizacionales (haciendo un paralelismo con una organización), y basó la relación con los jugadores en términos de confianza. Los jugadores entendieron al instante y los frutos se vieron en la cancha, siendo el equipo record del fútbol argentino en mantenerse invicto (40 partidos). Como dijo J. Román Riquelme (líder y emblema de ese equipo): *“Bianchi llego a Tandil en julio de 1998. Dijo –*

Hola, me llamo Carlos Bianchi y recién perdió a fines de 1999.” Cabe destacar que Boca perdió ese partido 4-0 contra Independiente en Avellaneda, proclamándose Bicampeón del fútbol argentino antes de jugar.

La relación Bianchi-Román fue excepcional desde el inicio hasta la actualidad, trascendiendo el ámbito laboral / deportivo. Es normal escuchar al mejor mediocampista argentino de los últimos 30 años decir que Bianchi es un padre para él. Pero al principio, esta relación estaba teñida de incertidumbre y hasta el mismo Carlos Bianchi dudaba en poder llegar a comprometer a este enigmático jugador a su sistema de juego. Por ende, en el artículo de C. Alonzo, se profundiza esta situación:

“Cuentan que en la charla previa al debut (un amistoso contra Rosario Central que Boca ganó 4 a 2), Bianchi habló un poco más que de costumbre. Puestos por puesto fue dando indicaciones: qué hacer, dónde jugar... Pasó por todos, menos por Riquelme. Antes de salir a la cancha lo miró y le dijo: “Vos hace lo que quieras”. Juan Román Riquelme era una de las grandes preocupaciones del técnico. No tenía dudas sobre dónde debía ubicarlo, pero sí sobre su personalidad. Su hombre de consulta en este caso fue José Pekerman y el técnico de los juveniles le confirmó lo que pensaba: se trata de un jugador talentoso, sin techo, al que hay que saber tratar. Carlitos se puso en campaña. Así fue que el nuevo 10 de Boca dejó atrás los cuestionamientos y se transformó en una de las figuras del equipo. ¿Qué hizo? Desde hace cuatro meses le habla mucho, lo mima, le está cerca sin presionarlo y en la cancha lo deja desarrollar el juego que mejor juega y que más le gusta, suelto, sin tirarse a los pies, algo que el Romi odia. Eso sí: también lo manda al Pepe Basualdo para que le grite algunas cositas”.

Finalizando con el caso Carlos Bianchi, existen algunas particularidades más que se detallan en el artículo que resultan interesantes para darle forma al contexto sobre esta clase de líder coach:

“Más apuntes al toque: al vestuario entran pocos; a la charla técnica, nadie; al micro suben sólo los choferes y un par de directivos. Los celulares están prohibidos en el vestuario, en el bus y en las habitaciones después de las once de la noche (...) ¿Cómo son las charlas técnicas? “Justas, ni cortas ni largas”, contesta Diego Cagna. ¿Habla mucho del rival?” “No demasiado, habla más de nosotros”, continúa el capitán, y en seguida completa la definición: “Es un técnico a la medida de Boca, por cómo le gusta encarar los partidos, por el orden y por el perfil bajo. No es que nos haya cambiado la mentalidad, nos ordenó; a los

defensores les dijo que defiendan, a los volantes que marquen y jueguen, y a los delanteros que hagan goles.”

Otro ejemplo más actual de esta clase de líderes, es *Pep Guardiola* y lo que fue su maravilloso *Barcelona F.C.*, y cómo paralelismo, se puede observar que no existe un modelo único y exitoso de liderazgo, sino que un buen líder debe saber interpretar el grupo en el que está inmerso y trabajar desde esas particularidades, con el foco en la comunicación, la confianza, generar el compromiso en ellos y entender el contexto en el que están inmersos. No es lo mismo el mundo *Boca*, de comienzos del año 2000, dentro de *Buenos Aires*, *Argentina*; que el *Barcelona* de los años 2010, dentro de la comunidad europea, con otras necesidades y otras herramientas para poder generar el mismo compromiso, el mismo sentido de pertenencia, logrando idénticos resultados.

Es por ello, que *P. Maison* entre las páginas 47 y 49 del libro *El trabajo de la posmodernidad*, brinda una definición sobre la mística colectiva que sirve para explicar la importancia de un líder *coach* para crear conciencia dentro de su equipo de trabajo:

“Hasta hace poco dirigido por Pep Guardiola, se dice que el mejor equipo del mundo es el Barcelona. En agosto 2008, el entrenador se dirigió al cuerpo técnico y al plantel, y les comunicó que su lema sería trabajo y solidaridad. El diario español El Mundo reprodujo esta frase: “En cuanto al trabajo, les pediré lo máximo en ganas e ilusión. Y les pido solidaridad porque sé que sois muy buenos, sois la hostia. Pero sin el compañero no sois nadie (...) ¿Qué tiene el Barca que lo diferencia del resto de los conjuntos de otros clubes? Básicamente, buenos jugadores. Pero también hay otros equipos que tienen muy buenos jugadores. Argentina, por ejemplo. Allí radica lo que para mí es la definición más ajustada de talento: la capacidad colectiva de generar ventajas competitivas. Talento no es Messi: es Messi en el Barcelona, en donde la combinación colectiva produce resultados extraordinarios.

El Barca tiene mística. ¿Y qué es eso? La mística es...un conjunto de valores y creencias que está muy por arriba de las personas como individuos, e incluso, está más allá del presente. La mística es un sistema de valores poderoso, que supera lo individual y lo que puede pensar el individuo. Viene del pasado y se traslada al futuro. La mística es la fe colectiva. Esa mística, esa fe colectiva que proviene de la creencia en una visión, en una dirección, en un sentido de por qué estoy aquí, es uno de los impulsores más fuertes de engagement de los jóvenes Y. No es casual que casi todos los jugadores del Barcelona hayan comenzado su desempeño profesional con el milenio, y se hayan potenciado con la mística

descripta previamente. El Barcelona gana porque saben que van a ganar siempre, porque están convencidos de eso. Y saben para qué juegan y por qué juegan. Son los líderes os que pueden aclarar ese camino de gloria y convencimiento.

Los jóvenes quieren trabajar en organizaciones con mística, en las que ganan y saben por qué lo hacen. La mística tiene mucho que ver con la creación de la autoestima en las organizaciones. Lo llamaría “autoestima colectiva”.

Trabajar en una organización que cultive esa mística significa ir a trabajar con la sensación de un jugador del Barca que pisa el Camp Nou.”

Recapitulando, se puede comenzar a profundizar sobre el concepto de las ventajas competitivas a través de los grupos de trabajo. Esta nueva generación ingreso al mundo laboral para dejar atrás este estigma. Nadie se salva solo, ninguna organización necesita de un superhéroe o líder supremo que los rescate del abismo y los lleve a la gloria. A la gloria se “ingresa” gracias a un equipo de trabajo, gracias a que todos entiendan lo importante de un equipo, de sus responsabilidades, que sepan auto-gestionarse y que comprendan que el todo es más que la suma de las partes. Se deja de pensar en héroes mitológicos para comenzar a pensar en la cultura de los mosqueteros (Todos para uno y uno para todos).

Siguiendo con estos conceptos, P. Maison sigue recreando la cultura del fútbol / empresa en la página 91 del libro en cuestión:

“La parábola del fútbol, recurrente en este libro por ser un gran ejemplo para hablar del funcionamiento de las organizaciones, es útil como consejo para las empresas en cuanto a crear capacidades colectivas. Lionel Messi, figura del Barcelona, no lucía hasta hace poco de la misma manera en la Selección Nacional de la Argentina ¿Por qué? Pep Guardiola, ex director técnico del Barca, supo descifrar la clave: el equipo funciona en lo colectivo, bien lejos de las individualidades. Todos en el equipo se sienten importantes. Todos saben que el éxito depende de cada uno de ellos en igual medida. Guardiola logró que el conjunto sea un único jugador. Que no sorprenda, entonces, cada vez que Messi declara a la prensa que “mi gol estuvo bien, pero fue el equipo el que me dio asistencia” y que “sin esos compañeros, yo no lo hubiese logrado”. El Barcelona empieza a ganar en el vestuario, no en la cancha.

La mística corporativa, como ya vimos también, es parte clave de la gestión de talento. Sucede cuando el arquero, los defensores, los mediocampistas, los hacedores de goles, forman la masa crítica que potencia a un equipo. Sucede cuando el empleado que se dedica a sencillas tareas administrativas y el jefe que dirige el grupo de trabajo sienten (están convencidos) de que integran un todo con objetivos en común. En el fútbol y en las

compañías, todos son relevantes. No se gana solo con un Messi. Tampoco se consigue el éxito con un empleado estrella.”

Por último, y para cerrar con el concepto analogía empresa/deporte, es importante destacar la importancia del concepto de “entrenamiento” (que deja el deporte) dentro de las empresas. P. Maison profundiza en la página 67 del libro mencionado sobre algunos conceptos de Mourinho a considerar:

“Recuperemos el ejemplo del equipo de fútbol y los entrenamientos repetidos. José Mourinho prepara a los jugadores del Real Madrid en el “saber hacer”. Esto significa poner el foco más en lo psicológico que en lo físico: entender el lugar en el equipo, pero no la posición: entender que el fin último de un equipo es ganar y que para eso habrá que sacrificar aspectos personales. Los jugadores deben lograr redes de comunicación, están obligados a pensar y majear la complejidad. Y así pasan de un “saber hacer” que obtiene de la repetición, a un saber sobre ese “saber hacer” que está vinculado al entendimiento de lo que tienen que hacer dentro del campo de juego.”

2.6. Capítulo III. Liderazgo y trabajo en equipo

Este capítulo se centrará sobre el trabajo en equipo dentro de una compañía. Se comenzará definiendo que se entiende por grupo humano, grupo de trabajo, trabajo en equipo y cómo consolidar equipos de trabajos exitosos.

La segunda parte del capítulo analizará el concepto de liderazgo, su evolución, los componentes que sirven para identificar a un líder.

Cabe destacar que si bien existen tantos tipos de liderazgo como dinámicas de trabajo en equipo, para tener éxito una organización debe saber combinar estos conceptos: líderes precisos para cada equipo y, a la vez, equipos que puedan ser dirigidos por determinados líderes.

2.6.1. La importancia del grupo humano y cómo consolidar un equipo de trabajo

El ser humano es un ser social por naturaleza. Todos necesitan formar parte de un grupo. Se nace dentro de una familia, siendo el núcleo primario y cercano, el cual influenciará a la persona durante toda su vida.

A medida que el ser humano va creciendo, se va desarrollando, aparece la necesidad de comunicación, y comienza a interrelacionarse con otras personas, para comenzar a formar

grupos. Estos grupos en primera instancia son acorde a los gustos de sus padres (escuela, religión, cuadro de fútbol, etc.), y posteriormente en virtud de los gustos propios y las tareas / actividades que esta persona desarrolle.

Pero, ¿es lo mismo? ¿Todo grupo humano forma un equipo de trabajo? ¿Todo conjunto de gente es un grupo? ¿Existen organizaciones sin grupos o equipos de trabajo? Son muchas preguntas y varias hipótesis, que no se podrán resolver con seguridad, pero si desarrollar ideas que permitan esclarecer algunos de estos conceptos.

En el libro *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, L. Perez van Morlegan escribe en la página 269 acerca de la diferencia entre grupo y equipo:

“Habitualmente se define como grupo (en ciencias sociales) a todo conjunto de personas, circunstancialmente reunidas ante una situación determinada.

Cuando en psicología social se comenzó a desarrollar el término y las acciones conocidas como dinámica de grupos, el concepto de grupo comenzó a considerarse desde una perspectiva diferente. En griego, “dinámica” equivale a “fuerza”, por lo que la dinámica de grupos puede concebirse como el análisis de las fuerzas que operan en el grupo. Se encuentra aquí una de las razones de la aparición de los grupos más organizados, luego llamados equipos.”

Es por ello, que no todo conjunto de gente es un grupo. Un conjunto de gente no se puede decir que es un grupo. Por ejemplo, cuando uno sube al ascensor o viaja en algún transporte público, está inmerso dentro de una suma de personas, pero no es un grupo. El grupo está articulado por lazos emocionales y la representación interna que hace cada uno. En cambio, el equipo está enfocado en los resultados (performance).

Continuando con el libro mencionado anteriormente, L. Perez van Morlegan amplía en la página siguiente sobre la diferencia entre equipo y grupo:

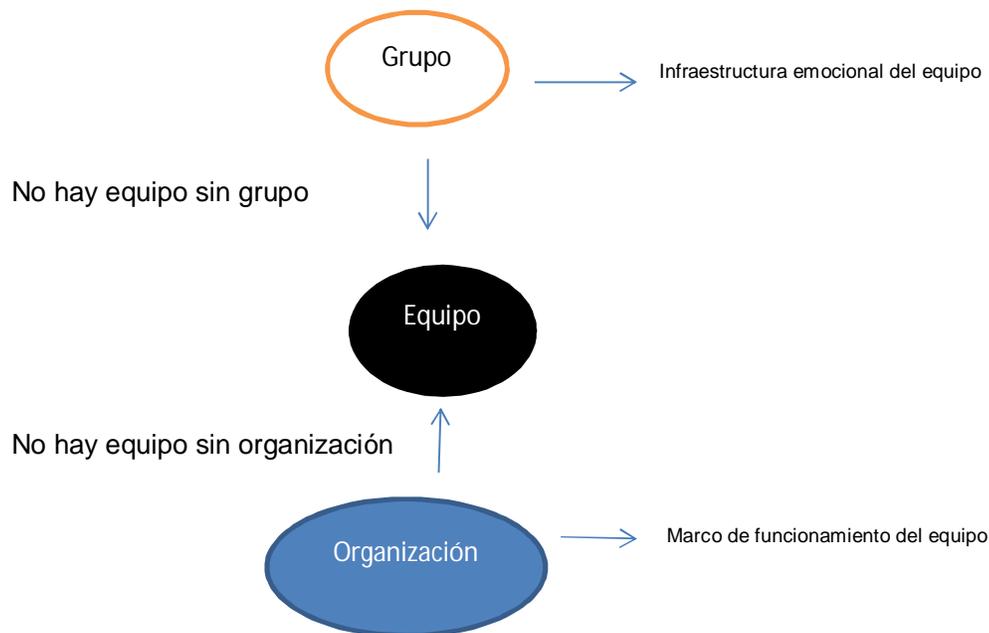
“Ya que el grupo es definido entonces como la unión de personas que actúan juntas con o sin un propósito determinados, ¿cuál es la diferencia con un equipo? El equipo es un grupo formado para un fin determinado, donde sus integrantes desempeñan roles asignados y siguen reglas para optimizar su funcionamiento (...)

Por lo tanto, las diferencias esenciales entre equipo y grupo, radican en tres aspectos:

- *El fin a perseguir*
- *El desempeño de roles*
- *Las reglas a seguir”.*

Por ende, no es lo mismo grupo que equipo, y las organizaciones no pueden tener éxitos ni mejorar su rendimiento sin equipos de trabajo que coadyuden al logro de los objetivos. Peter Drucker fue el primero en señalar que una organización basada en equipos puede ser altamente eficaz.

A continuación, se detalla una estructuración del tema que se dio en la materia Comportamiento Organizacional de la Maestría de Recursos Humanos, sobre estas diferencias.



Para ir finalizando entre la diferencia de equipo y grupo de trabajo, se analiza un artículo de Czikk⁴, el cual sirve como disparador dentro de la práctica deportiva de cómo se puede diferenciar entre Equipo y grupo de trabajo:

“El Equipo es la estructura operativa que produce resultados, pero no los podría lograr sin el Grupo que constituye su infraestructura emocional. A su vez, el equipo no tendría sentido sin la existencia de la organización / empresa que mediante sus objetivos, principios, reglas, recursos, sistemas de autoridad e influencia, moldea la acción del mismo, inhibiendo o catalizando sus resultados. El equipo sólo aparece en la intersección de ambas realidades: el grupo y la empresa. Quizá se pueda ver más claro a través de un ejemplo cotidiano: Un

⁴ “Las dos caras de los equipos” (artículo de la Materia Comportamiento Organizacional - Maestría de Recursos Humanos)

grupo de amigos se reúne semanalmente a jugar al fútbol. Este rito no es más que un encuadre espacio temporal en el que se juegan tareas implícitas y explícitas. No importa el resultado, lo que importa es jugar, eventualmente enojarse y salir a cenar todos juntos. El fútbol es una excusa (como tarea explícita) para la satisfacción de las necesidades de sus miembros (tarea implícita). ¿Y cuándo este grupo se transforma en un equipo? En el momento que se incluye la dimensión organizacional: el torneo, campeonato o desafío; la búsqueda de resultados. La aparición de la camiseta es el símbolo de esta transformación invisible...”

Continuando con la analogía imperante en esta investigación, se puede apreciar cómo se relaciona el mundo deportivo con el organizacional, dando la clave de que la diferencia entre grupo y equipo está en esa búsqueda de resultados. Un equipo de fútbol que no consigue resultados, difícilmente pueda continuar en competencia (ya sea por descender de categoría y/o por cambios internos: echar al DT, rotar jugadores, etc.).

Una organizacional donde sus equipos de trabajo tampoco obtengan resultados, seguirá por el mismo camino, aunque dentro de una empresa en vez de descender de categoría, se puede decir que disminuirían las ganancias, perderían clientes, lo que llevaría a cambios gerenciales y podría terminar en desvinculaciones.

En su libro *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, en las páginas 273-274 Luis P. van Morlegan brinda algunos factores que sirven para entender el éxito o fracaso de los equipos dentro de las organizaciones:

“Algunas razones del fracaso de los equipos:

- *Falta de confianza mutua entre los integrantes del equipo*
- *Falta de apoyo de la alta dirección al trabajo en equipo*
- *La mencionada postura (bastante difundida) de los dirigentes (especialmente intermedios) sobre que las reuniones no son trabajo real*
- *Que las juntas no se manejan ni adecuada ni ordenadamente*
- *Que falta información para la toma de decisiones adecuada*
- *Que las reuniones se ven como un fin y no como un medio (...)*

Los equipos exitosos no dependen de una sola razón de éxito, se debe presentar como una conjunción de requisitos y fundamentos.

Entre ellas podemos encontrar:

- *Predominio de relaciones informales en la organización*

- *Conformación adecuada del equipo*
- *Fijar claramente las normas*
- *Aclarar la misión*
- *Seguir estrategias para lograr resultados provechosos para la organización*
- *Evaluar continuamente el trabajo del equipo”.*

Siguiendo con ejemplos del éxito en los trabajos de equipo, y tomando el artículo “La disciplina de los equipos” de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, se vislumbra que existen cuatro elementos que hacen que los equipos funcionen:

- Compromiso y propósito común.
- Metas de desempeño
- Habilidades complementarias
- Responsabilización mutua.

Continuando con este artículo, cabe destacar la definición de equipo como “*un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables*”. Además, agregan que la esencia del equipo es el compromiso común.

Dando nombre al artículo escrito, destacan la importancia de la disciplina dentro del trabajo de equipo:

“La disciplina de los equipos nos dice que para que se forme un equipo de verdad, debe existir un propósito de equipo que sea distintivo y específico para el grupo pequeño, y que requiere que sus miembros se arremanguen las camisas y cumplan con algo que va más allá de productos finales individuales”.

Por último, y para cerrar el concepto de trabajo en equipo, existe un artículo del Lic. Marcelo Roffe en su página web⁵ que se llama *Trabajo en Equipo: ese plus que nos hace jugar con ventaja*, en donde se puede ver claramente el paralelismo entre empresa y mundo deportivo:

- *“En el plano deportivo se vé clarito cuando hay equipo y cuando hay solo grupo.*
- *En el festejo de un gol (abrazo)*
- *En el auxilio (ayuda) a un compañero “aprisionado” contra la raya.*

⁵ <https://www.marceloroffe.com>

- *En las declaraciones post-partido*
- *En la adversidad (ej. Al quedar con un hombre menos).*
- *En la repitencia de la frase “no te la morfes, pasala” (...)*

Un buen liderazgo es una rica ensalada con elementos que no pueden faltar: visión, anticipación, justicia, mensajes claros, saber escuchar...

En una empresa pasa lo mismo, no se trata de perder la singularidad, sino de ponerla en función del equipo, porque si el gerente/supervisor/jefe nos enseña el camino y trabajamos juntos, y no hay titulares ni suplentes, sino que todos somos importantes, todo será más fácil y llegaremos a donde queremos.”

2.6.2. Liderazgo

Según su origen sajón, líder es “el que está a la cabeza de...” En el libro *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, es Juan Carlos Ayala quién en el Capítulo referido a Liderazgo dice lo siguiente:

“La palabra líder proviene del vocablo LEAD del idioma inglés y significa cabeza, delantera, iniciativa, dirección, mando, guía, conductor. El sujeto que lleva a cabo la acción se denomina LEADER que quiere decir líder, jefe, caudillo.”

Es por ello que se puede afirmar que el líder es el sujeto influyente que causa que lo sigan. Según Robbins, “liderazgo es la capacidad de influir en el grupo para que consiga sus metas”. Van Morlegan define liderazgo como la persona que además de conducir al grupo para alcanzar sus objetivos, le otorga continuidad y coherencia al desempeño.

Por último, la definición de Shiesinger⁶ define liderazgo como la capacidad de inspirar y movilizar personas.

El líder gestiona las expectativas de los equipos. Se dice que el liderazgo es poder. Pero además de poder, ¿qué otros componentes existen dentro del liderazgo?

Tal como plantea Juan Carlos Ayala en el libro *El comportamiento de las personas en las organizaciones* (pág. 304), los componentes del liderazgo son:

- El grupo: *“No hay liderazgo sin gente. No hay líderes sin grupo”.*

⁶ A. Shiesinger. *Democracia y Liderazgo*. Facetas, 1988.

- El líder: “Es un sujeto que desarrolla un papel, un rol, en la vida intergrupala. Existen otros papeles como: los seguidores, que son aquellas personas integrantes del grupo que comparten las ideas del líder y son influenciados por éste.” (pág. 305)
- El poder: “Al hablar de liderazgo se habla de poder, de esa energía básica para iniciar y continuar la acción traduciendo la intención en realidad, es una condición básica para que los líderes puedan dirigir”.
- La influencia: “Es la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos, influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores la aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio” (pág. 306).

2.6.2. a. Evolución sobre el liderazgo

Desde las distintas épocas de la humanidad se intentó entender y explicar el liderazgo. Es común escuchar la dicotomía si el líder nace o se hace. Por ello, J. C. Ayala en el libro mencionado ayuda a explicar la evolución dentro del liderazgo distinguiendo las distintas épocas:

- Teoría del Gran Hombre: “Las condiciones del líder eran innatas. Era el iluminado. La teoría del gran hombre afirma que un individuo llega a escena y ejecuta grandes hechos. Es una creencia tan fuerte que sostiene que el éxito o el fracaso de una empresa depende sobre todo de la efectividad de una persona” (páginas 310-311).
- 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” (página 311).
- Teoría del líder carismático: “En 1947, el sociólogo alemán Max Weber empleó el término carisma y realizó los primeros aportes a la teoría del líder carismático. En lo referente al liderazgo se toma el término para explicar esa influencia mayor que tiene una persona con respecto a sus seguidores y que no tiene que ver con conocimientos, méritos y/o características personales”.
- Teoría del comportamiento: “Este se fundamentó en estudios realizados en el proceder de los líderes eficaces y los malos líderes” (página 312).

Con la Teoría del Comportamiento se dejó de pensar que los líderes nacían, y se empezó a considerar que a un líder se lo puede formar, siempre y cuando adquiera ciertos comportamientos para ser considerado líder. Henry Mintzberg identificó 10 (diez) funciones

administrativas que los líderes deberán realizar para lograr sus objetivos organizacionales (*roles de Mintzberg*).

Mintzberg agrupó estas 10 (diez) funciones en 3 (tres) aristas:

Funciones Interpersonales	Funciones Informativas	Funciones decisorias
Representación	Supervisión	Emprendedor
Líder	De difusión	De manejo de problemas
Enlace	Portavoz	De asignación de recursos
		Negociador

- **Teoría de la contingencia:** *“Este paradigma 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”* (página 312).
- **Teoría situacional:** *“En 1969 Paul Hersey y Ken Blanchard difundieron la teoría del ciclo vital de liderazgo y en 1977 la modificaron mejorando sus conceptos y la publicaron como teoría de liderazgo situacional, que podríamos decir que es una variante o forma parte de la familia de los estilos de liderazgo de contingencia. En esta teoría se pregonan cuatro estilos de liderazgo, que se incluyen en un modelo de dos dimensiones y dependerán del grado de madurez de los seguidores”* (página 312).
- **Teoría transformacional:** *“En estos días, inmersos en un cambio frenético, inundados de datos y carentes de información, donde hay que tomar constantemente decisiones, con un entorno complejo y cambiante, se hace necesario un nuevo tipo de liderazgo que llamamos transformacional. Este liderazgo tiene como atributos: ser visionarios e instalar una visión, modificar el statu quo, propensos a los riesgos pero sin llegar a acciones irresponsables, ser flexibles y estar dispuestos a aceptar cosas nuevas, creen en las personas. Está ligado tanto al rendimiento como a la consideración de los seres humanos. Toma riesgos, expresa sus sentimientos e invita a otros a expresarlos, enfrenta los conflictos, y crea un clima de responsabilidad alejando la búsqueda de culpables. Ayuda a los demás a desarrollarse favoreciendo la elevación del nivel de madurez del grupo”* (página 313).

Si en la recorrida y evolución de liderazgo, se traza un paralelismo con las distintas generaciones que se investigaron en el primer capítulo, se podrá observar como las primeras

generaciones pensaban un liderazgo heroico, del gran hombre y de los rasgos característicos que debían tener los líderes. Se podrá decir también que los “*baby boomers*” veían al líder como aquella persona carismática y con ciertos comportamientos definidos. Recién en la Generación X, se debiera entender la teoría de la contingencia y cómo no se puede obtener un resultado (ni analizar una situación) desde una sola variable. Comienza a crecer el pensamiento sistémico para llegar a resultados y conclusiones. Claramente, en nuestros días se ve un liderazgo transformacional, y estas nuevas generaciones, entienden al líder como una persona que se esfuerza por conducir a un equipo y bajo la base de un trabajo en conjunto. Como se puede apreciar en el libro *Coaching y liderazgo de equipos*, de Peter Hawkins en su página 19:

“En el capítulo 1 mostraré cómo el mundo ha dejado de vivir en esa época en que los desafíos más importantes los afrontaba un gran líder individual, o cuando las complejidades de transformación de las empresas las solucionaba un CEO heroico. La humanidad ha creado un mundo de tal complejidad, interdependencia global, de cambios continuos y rápidos que el liderazgo está fuera del alcance de un individuo y exige de un liderazgo colectivo más eficaz, al igual que de equipos de alto rendimiento.”

2.6.2. b. Los diferentes estilos de liderazgo

Existen diferentes estilos de liderazgo y los mismos se deben a varios factores, como por ejemplo, el contexto situacional, la cultura de la empresa, la personalidad del líder y de sus colaboradores. No es tema de este trabajo profundizar sobre estos distintos estilos, dado que en la actualidad no existe 100% un estilo propio, sino que un buen líder debe tener un *mix* de ellos y saber cómo utilizarlos teniendo en cuenta los momentos oportunos.

Asimismo, Juan Carlos Ayala en las páginas 314-315 del libro *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, identifica 4 (cuatro) estilos de liderazgo, los que se desarrollan muy brevemente:

1. **Liderazgo autoritario:** “*El líder autoritario o autocrático es aquel que toma todas las decisiones que involucran al grupo. No permite la participación para la discusión del plan y establecimiento de las metas*”.
2. **Liderazgo paternalista:** “*Este líder es el centro focal del grupo. Abre la participación, pero él es quien formula los objetivos, toma todas las decisiones y distribuye los trabajos. La diferencia con el estilo autoritario está dada en la forma de ejercer el poder*”.

3. Liderazgo laissez-faire: *“Es un estilo de liderazgo coyuntural o de transición. Aparece, casi siempre cuando se produce una interrupción traumática de un estilo autoritario o paternalista; y es por breve lapso”*.
4. Liderazgo democrático: *“El centro focal de este liderato está en el grupo y no en el sujeto líder, y la productividad estará relacionada con los objetivos grupales y no con los del líder”*.

Como se mencionó anteriormente, un buen líder debe poder manejar todos los estilos. Analizando los diferentes estilos de liderazgo, Kreps⁷ anticipó el mundo cambiante en el que estamos y por donde debería pasar el foco de liderazgo en las organizaciones:

“Ningún estilo es correcto para todas las situaciones de organización. Los líderes más competentes son capaces de adaptar su estilo de liderazgo a los grupos particulares de personas con las que trabajan y con las situaciones específicas que confrontan; a esto se denomina liderazgo situacional”.

Joaquín Sorondo en el libro *Liderazgo para los número 1* (2018) brinda un interesante concepto sobre los estilos de liderazgo (página 160):

“Los estilos de liderazgo son como los palos de golf: dependiendo de la distancia, el viento y el declive de la cancha, elegiremos un palo y no otro. En el Green jugamos el putt y no una madera. De la misma manera, cuando lideramos debemos elegir el palo correcto para enfrentar un hecho o dirigir a una persona en particular”.

2.6.2. c. Liderazgo actual. Qué se entiende hoy por liderazgo

Hoy, existe un liderazgo basado en el servicio. Personas como Nelson Mandela y el Papa Francisco son representantes de esta nueva corriente, entendiendo al liderazgo como una construcción de confianza y credibilidad, generando una relación recíproca entre líder-seguidor. Se busca establecer vínculos. Hay que pensar al liderazgo como un diálogo y no un monólogo.

En el libro *Liderazgo para los número 1* (2018), Joaquín Sorondo en la página 18 entrega un concepto sobre la nueva idea de liderazgo, acompañado de las definiciones de muchos números 1 (uno) de empresas argentinas:

⁷ Filmina materia “Comportamiento Organizacional” – Maestría de Recursos Humanos (FCE/UBA)

“Afortunadamente una nueva idea de liderazgo se va abriendo paso mientras el modelo mental que hemos mamado en nuestra casa, en la escuela y también en las empresas va cayendo en obsolescencia. Finalmente se va imponiendo la convicción, sobre todo entre los más jóvenes, de que el liderazgo que hoy necesitamos es otra cosa. El verticalismo, como modelo, es cosa del pasado”.

Daniel Goleman en su libro *Inteligencia emocional* brinda un par de recomendaciones acerca de cómo los sentimientos y las emociones comienzan a generar empatía entre un líder y sus seguidores: *“Los mejores líderes lograban que la gente se riera tres veces más que los mediocres.”* Aclara que las emociones son contagiosas, y que el líder debe ser optimista y saber transformar la amenaza en oportunidad.

Con la irrupción de la Generación Y, todas estas características se fueron profundizando. La pirámide se invirtió por completo, y los líderes comienzan a estar al servicio del grupo. Los cuestionamientos fueron profundizándose y también se fueron atacando a los ídolos. El liderazgo dejó de ser “eterno” para estar atado a un determinado tiempo y espacio. Como dice Z. Bauman, la modernidad líquida afectó todo (hasta las relaciones).

Se empezó a disociar el rol del jefe con el rol del líder, dado que el jefe puede llegar a no ser líder, y en el grupo/equipo aparece una persona que asume ese liderazgo, en donde el resto lo valida por conocimiento y convicción, y no por temor. En su libro *Creer* (2016), Diego Simeone en la página 25 hace mención a esto: *“Yo no competía por el liderazgo. No hay competencia para liderar. Al líder lo eligen quienes lo rodean y es imposible hacerse de ese lugar sin esa elección”.*

Actualmente, ya se observa en varias empresas que trabajan por proyectos o de manera matricial, dejando las estructuras jerárquicas y piramidales de lado. Si bien el rol del líder es fundamental, ya que unifica criterios y es el que guía las actividades y la dinámica del grupo, en los nuevos equipos de trabajo comenzó a ser compartido. Todos sus miembros pueden asumir la función o, dependiendo de la tarea, asumir el liderazgo la persona más competente para desarrollar la misma, y además puede ocurrir, que al cambiar de tarea, sea otra persona la que asume el liderazgo. Para eso hay que estar muy maduros como equipo de trabajo, a fin de asumir esta dinámica, dando preponderancia al bien común por sobre el individual.

Asimismo, en el libro *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, Juan Carlos Ayala enumera algunas competencias centrales que deberá tener el nuevo líder (pág. 320), las cuales se detallan a continuación:

- Asumir riesgos
- Establecer la Visión
- Tener una actitud positiva
- Asegurar la Misión
- Generar confianza
- Diseñar la estrategia
- Dirigir el cambio
- Equilibrio emocional
- Comunicar
- Inclinación hacia las personas.

Si utilizamos el ejemplo de Nelson Mandela, para explicar estas competencias centrales, podremos mencionar que entendió y transmitió que un buen líder se encuentra ante todo al servicio de sus colaboradores. Diseñó una estrategia para llevar a cabo su Visión de una Sudáfrica unida. La estrategia estaba basada en compasión, perdón, generosidad y vocación. Estableció su liderazgo con una conducta netamente basada en la relación: estimuló, escuchó, explicó y preguntó. Basándonos en la película *Invictus* (2009), se puede inferir como Nelson Madela consiguió modificar las competencias centrales de este nuevo estilo de liderazgo a través de ejemplos concretos:

- Asumió riesgos: organizó el mundial de rugby, deporte predilecto de la elite dominante (la raza blanca) hasta ese momento.
- Estableció la Visión: la de una Sudáfrica unida, sabiendo que deberá balancear las aspiraciones de los negros con los temores de los blancos. Mandela establece su Visión, desea que Sudáfrica sea unida y homogénea. Sabe que cuenta con el apoyo de la mayoría negra pero tiene que lograr el apoyo de los blancos, que son quienes dominaban el ejército, la policía y la economía.
- Tuvo una actitud positiva: sabía que los resultados no se iban a dar de un día para el otro, pero prosperó y siguió con actitud alegre para lograr estos cambios.

- Aseguró la Misión: hizo que el equipo nacional de rugby concurra a los barrios más carenciados a enseñarles cómo jugar, logrando así, en pequeñas acciones, compromiso y emoción generando empatía en sus miembros.
- Generar confianza: busco en el capitán del equipo de rugby (F. Pienaar), un socio estratégico que colabore con la Visión de una Sudáfrica unida. Mandela entiende que la clave para encontrar el apoyo de la minoría blanca y la unión del país es a través del rugby, por lo cual identifica en el capitán de los *Springboks* a su principal colaborador.
- Diseñar la estrategia: haciendo que Sudáfrica organice el campeonato mundial de rugby diseño su estrategia para lograr, a través de este deporte, la pacificación entre las distintas logias que habitaban el país.
- Dirigió el cambio: Mandela asistió a la inauguración del Mundial de Rugby, brindando el discurso inaugural, entendiendo la necesidad de su presencia para lograr modificar estos comportamientos y lograr alcanzar su visión.
- Equilibrio emocional: Mandela siempre tuvo una actitud positiva, sana y su experiencia vivida en la cárcel durante tantos años, hizo que pueda poner el foco en lo importante y centrarse en su visión de una Sudáfrica unida, sin perder su equilibrio emocional cuando los resultados (al principio) no se daban.
- Comunicar: hay una escena clave de la película que es cuando N. Mandela llega a las oficinas presidenciales y ve como todos los empleados “blancos” están guardando sus cosas, mudándose. Entonces, decide reunirlos y brinda un discurso inicial a fin de incidir sobre el campo de acción de cada uno. Busca motivarlos, intenta movilizar a esas personas involucrando sus corazones y sus mentes, a fin de eliminar el miedo en ellas. Necesita de ellos e instala un marco de respeto, generando compromiso en sus colaboradores.
- Inclinación hacia las personas: Mandela siempre se preocupó de las personas y generó una relación de respeto y compromiso mutuo.

Por último, se puede agregar que en una organización existen generalmente 3 (tres) modos de liderar:

- Modelo paternalista: cuida, protege, concentra el poder, centraliza las decisiones, procura colaboradores dóciles sin capacidad de iniciativa, sugiere objetivos.
- Modelo autoritario: manda, ejerce el poder jerárquico, persigue obediencia irrestricta, conduce desde el miedo y la amenaza constante, impone objetivos.

- Modelo *coach*: incluye, conduce creando relaciones de credibilidad y confianza, construye acuerdos de aprendizaje y desempeño, desarrolla potenciales, orienta a las personas hacia resultados y objetivos compartidos.

Es por ello, que en el capítulo próximo la investigación se centrará en las características del líder *coach*, y algunos ejemplos que sirvan para ejemplificar distintos casos sobre esta clase de líderes y de cómo lograron transformar la performance en sus respectivos equipos de trabajo.

2.7. Capítulo IV. La aparición del líder *coach*

Si hay una característica propia del mundo actual, es su velocidad de cambio. Como cuenta la *Leyenda de Sisa*⁸ se puede decir que actualmente se vive en la “segunda mitad del tablero de ajedrez”, donde la velocidad del cambio es tan exponencial que no se logra resolver una cuestión que ya queda obsoleta, planteando nuevos desafíos y casos de estudio. En las empresas, sucede lo mismo. Las soluciones son a muy corto plazo y cambian frecuentemente. Lo que hoy sirve, mañana ya no. Por ejemplo, ¿Cuánto dura hoy el celular último modelo y cuánto duraba antes? La velocidad del cambio todo lo domina.

Para entender el paralelismo entre empresa y el líder *coach* (y sus ejemplos deportivos) como marco teórico para explicar los líderes en un organización, analizaremos el libro *Formando al líder de un equipo* (2016), de Marcelo Roffe y Sebastián Riccardi, que en la página 165 menciona lo siguiente:

“El área del deporte y el área organizacional son diferentes aunque también poseen similitudes. En ambas hay un organigrama y una estructura de poder, la mayoría de las veces piramidal, que explica la comunicación ascendente y descendente, sumando a líderes informales que pueden conducir más allá de la estructura sin resentirla a influir positivamente sobre los otros líderes. Otra coincidencia es que lamentablemente sobran jefes y grupos y faltan líderes y equipos de trabajo, tanto en empresas y organizaciones como en equipos deportivos (...) En el campo organizacional no hay otro a quien vencer, o sí, pero de

⁸ Al noroeste de la India, había un poderoso [brahmán](#) llamado Rai Bhalit, tan rico y rodeado de tantos placeres que de ninguno de ellos podía gozar. Ordenó al más inteligente de sus sirvientes, llamado Sisa, que creara un juego capaz de entretenerle. Pasado algún tiempo Sisa presentó a su señor el ajedrez, un juego que emulaba la guerra y que se jugaba en un tablero con sesenta y cuatro casillas, alternativamente blancas y negras dispuestas en ocho filas y ocho columnas. El brahmán quedó tan encantado que le permitió escoger su recompensa. Sisa le dijo: «Señor, soy hombre modesto, y me conformaría con que me paguéis un grano de trigo por el primer cuadrado, dos por el segundo, cuatro en el tercero, ocho en el cuarto, etc.». El brahmán, encantado por la modesta petición de Sisa accedió en seguida, pero su alegría pronto se trocaría en ira cuando se dio cuenta de que ni con todo el trigo de su país alcanzaría a pagar semejante suma.

diferente manera. Una vez que un trabajador adquiere un saber-hacer, ya es difícil que le vaya mal. El liderazgo es a la organización lo que el cemento a la construcción. Le da fortaleza y permite articular los objetivos, los recursos y las relaciones humanas. El líder debe poseer unas competencias básicas y además de nacer líder debe construirse y mejorar constantemente. La habilidad para comunicar, la transmisión cultural, la dirección por valores, los hábitos positivos, ser desarrollador de su gente, saber delegar y confiar en quien delega pasan a ser básicos para cualquier líder que conduce y no dirige, que tiene una visión y que ayuda a crecer”.

Como se mencionó dentro del Marco Teórico del presente trabajo, uno de los mayores aportes desde el deporte a los nuevos conceptos de liderazgo viene de la mano del *coaching*. Se puede extraer del artículo “El Liderazgo deportivo en la empresa” (Álvaro Merino y Gerardo de la Encarnación), una definición sobre la importante del deporte dentro de las empresas, el cual servirá a lo largo de la estructura de la tesis como un recurso organizador, en donde se plasman las distintas dimensiones que plantean los autores sobre las diferentes maneras de liderar:

“El deporte de alto rendimiento y el “management” tienen mucho en común. Gran parte de las cosas que suceden en el devenir de una competición deportiva se asemejan a las vividas en un territorio laboral de alto desempeño. Eso sí, existe una clara diferencia entre ambos entornos que, en muchas ocasiones, pasa inadvertida. Mientras que, en el deporte de alta competición, se suele dedicar seis veces más tiempo a entrenar que a competir, en el mundo empresarial esta relación no es, ni mucho menos, similar. Sin lugar a dudas, el deporte ha regalado a la empresa y, por tanto, a la sociedad una de las claves de éxito más indispensables: el entrenamiento”.

Además, continuando con el artículo se vislumbra la importancia de los cambios en la actualidad, y cómo se han modificado los paradigmas para poder afrontar (tanto en el deporte como en la empresa) con éxito estos cambios:

“Los viejos estereotipos del pasado, tanto en el deporte como en la empresa, ya no tienen cabida en entornos de alta complejidad a causa de la velocidad trepidante del cambio permanente (...) Podemos desarrollar nuevos modelos de liderazgo, nuevas maneras de hacer las cosas y nuevas formas de actuación alejadas de las que han servido de referencia durante largo tiempo. Estilos apoyados en la gestión emocional, en el manejo de las

expectativas, que ponen al ser humano por delante de las necesidades de éxito cortoplacistas”.

El gran aporte de esta corriente de liderazgo, se basa en no tener recetas, no seguir ningún manual, intentando adaptarse a cada situación en particular. Analizando los contextos, teniendo visión estratégica, desarrollando a las personas que trabajan con uno sin tratarlos a todos por igual, sino entiendo la particularidad de cada uno (esa equidad iguala más que la igualdad), analizando el talento que cada uno puede aportar, generando confianza y respeto en su equipo de trabajo.

Este artículo define al trabajo del líder *coach* de la siguiente manera:

“El trabajo del líder-coach se focaliza en ser capaz de promover la curiosidad insaciable, el afán de perfección y el deseo constante de mejorar, por encima de la tiranía de los resultados. Los colaboradores y líderes-coaches humildes deben ser continuos aprendices, y ser conscientes de que la excelencia no es un acto, sino un hábito y el fruto de lo que hacemos cada día. Los líderes-coaches que abracen este concepto deberían compartir, a su vez, los presupuestos básicos de la llamada pedagogía de la posibilidad (Deci y Flaste, 1996) y la mentalidad de crecimiento (Dweck, 2006), según las cuales, el ser humano es perfectible y, de hecho tiene una tendencia inherente a buscar novedades y retos, a ampliar y ejercitar sus capacidades, a explorar y a aprender. Pensar lo contrario impediría que pudiéramos la energía necesaria para trabajar en pos de una mejora que, en principio, no creeríamos que fuese posible.”

Por último, y cerrando con el artículo en cuestión, se dan una serie de características, personificando en grandes referentes del deporte, quiénes servirán para desarrollar estos apartados a lo largo del presente capítulo.

Características del líder “coach”:

1. El líder como Generador de Contextos: Jorge Valdano
2. El líder como Generador de Visión: Phil Jackson
3. El líder como Generador de Confianza: Diego Pablo Simeone
4. El líder como Gestor del Talento: Vicente del Bosque
5. El líder basado en los valores: *Pep* Guardiola

2.7.1. El líder como Generador de Contextos

“Generar contextos adecuados es incrementar la probabilidad de que las oportunidades aparezcan”. En el artículo de Álvaro Merino y Gerardo de la Encarnación desarrolla la anécdota de cuando Jorge Valdano hizo debutar a Raúl en el Real Madrid. Un canterano que tuvo que debutar con el famoso número “7” (siete) en la camiseta del Real Madrid que venía usando un referente como Emilio Butragueño.

En ese primer partido contra la Real Sociedad, Raúl no tuvo un gran encuentro y falló en situaciones claves que dieron como resultado que Real Madrid no termine ganando el partido. Cuando Jorge Valdano analizó la situación, se dio cuenta que muchos de estos yerros (de Raúl) se debían a que en las situaciones de gol había quedado en el lado derecho del ataque siendo extremadamente zurdo para definir.

Para el próximo partido, el *derby*⁹ versus el Atlético Madrid, Jorge Valdano estuvo practicando durante toda la semana para que Raúl se mueva por el sector izquierdo. Cambiando el contexto, logro que Raúl sea determinante, resultando que brinde 2 (dos) asistencias de gol y anote el tercer tanto. Valdano puso el foco en la fortaleza de Raúl y su pierna izquierda, lo cual le dio confianza al joven delantero para que pueda desarrollar su potencial.

Muchas veces en una empresa, el líder debiera hacer el mismo análisis y más con las jóvenes promesas, o con las personas talentosas y de alto potencial. Analizar el contexto en el cual ellos se mueven a diario, realizan sus tareas cotidianas y preparar el mismo haciendo foco en su fortaleza, lo cual permitirá ganar confianza y poder desenvolverse con mayor facilidad. Raúl terminó siendo uno de los jugadores más preponderantes en la historia del Real Madrid, y mucho contribuyó contar con un DT que creyera en él, que le inculcará como mejorar, que le genere un contexto que le permita crecer y desempeñarse mejor. Existen muchos *Raúles* en cada empresa que sólo se deben encontrar, confiar en ellos, potenciarlos y prepararles un contexto que le permita focalizarse en sus virtudes y sus fortalezas, y también poder conocer sus debilidades, e intentar minimizarlas para que su carrera y crecimiento sea más ameno y sepan que cuentan con un contexto que los ayudará a lograr su potencial. Asimismo, la sostenibilidad en el tiempo es fundamental para que un talento se convierta en una realidad. Acá aparece el concepto de “entrenamiento” el cual le permitirá perfeccionar el “saber-hacer”. Marcelo Roffé en su libro *Formando al líder de equipo*, arroja este concepto

⁹ Así se denomina el encuentro entre los rivales clásicos de una misma ciudad en España.

en su página 31: “*Patea mil veces al mismo lugar y probablemente te acercará cada vez más al punto elegido*”.

En *Los 15 escalones del liderazgo* (2015), Javier Mascherano hace mención a la importancia de aguardar el momento justo, saber generar ese contexto: “*a veces hay que saber esperar para que las cosas pasen en el momento justo*” (página 37), y después comenta sobre una situación particular de cómo los contextos se pueden modificar de un momento para otro, y por eso es tan importante estar preparados:

“*Lo más increíble es que cuatro meses después de sentirme abandonado en West Ham estaba disputando la final de la Champions con el Liverpool, como titular. A veces pienso en eso y me sigo sorprendiendo cómo pueden llegar a cambiar las cosas cuando menos lo esperás*” (página 57).

Volviendo al líder generador de contextos, Jorge Valdano en su libro *Los 11 poderes del líder. El fútbol como escuela de vida* (Conecta, 2013), se basa en estos principios (jugadores) que hay que poner en la cancha para ser un buen líder en el fútbol, en la empresa y en la vida¹⁰:

1. **El poder de la credibilidad.** Todo empieza por ser una persona con valores y conocimientos, que inspire respeto a los demás y resulte digno de confianza.
2. **El poder de la pasión.** La pasión por lo que se hace pone un valor extra a todo lo que emprendamos, y además es contagiosa.
3. **El poder de la humildad.** Es esencial poder equivocarse y volverse a levantar, aceptar los errores y ser autocríticos para saber qué hace falta entrenar y mejorar.
4. **El poder de la esperanza.** Todo lo que se hace con ilusión genera una motivación difícil de igualar; aborda las situaciones con actitud positiva.
5. **El poder de la simplicidad.** Hacer simple lo difícil los problemas, la comunicación, los objetivos requiere a la vez sencillez y conocimiento profundo.
6. **El poder del estilo.** ¿Qué distingue la forma de ser y actuar de tu equipo? ¿Qué los hace diferentes?
7. **El poder de la palabra.** La comunicación es clave para sumar aliados y compromisos; tanto saber expresarse, como saber escuchar a los demás.

¹⁰ <http://www.bancogalicia.com/banca/online/web/NegociosyPymes>

8. **El poder de la curiosidad.** En la sociedad del conocimiento de hoy es imprescindible renovarse y aprender cada día, animándose a explorar nuevos caminos.
9. **El poder del talento.** Un líder debe encontrar e iluminar el valor único de cada individuo en su equipo, identificando y alimentando su talento.
10. **El poder del vestuario.** Todos son importantes para los logros grupales; crear el espíritu de equipo y el estado emocional necesario para ganar requiere alentar y estimular a cada persona.
11. **El poder del éxito.** Entender el éxito como punto de partida para motivarse a seguir mejorando y plantearse nuevos objetivos.

Asimismo, en su libro *Los 11 caminos al gol* (2016), Marcelo Bielsa en la página 154 brinda un ejemplo concreto de como en Chile armo un plan de entrenamiento para generar un contexto de trabajo en sus futbolistas:

“Hice un trabajo de formación de jugadores con un plan de entrenamiento de cinco años de duración, donde está especificado lo que debe hacer cada uno de los futbolistas, de los 14 a los 18 años, día por día, con filmaciones, con gráficas, con explicaciones de cada una de las tareas que tiene que abordar en más de mil entrenamientos planificados (...) Una institución que se proponga la formación de futbolistas, es conveniente que lo haga siguiendo un programa, que nunca lo haga de manera anárquica ni desordenada.”

Si se realiza la analogía con una empresa, hoy por hoy, considerando el mundo actual y la velocidad exponencial de los cambios, es muy difícil poder armar un plan de entrenamiento a varios años, dado que las personas generalmente rotan de empresas en menor tiempo. Si bien los planes de carrera están quedando obsoletos, las empresas deberán hacer el esfuerzo de desarrollar el programa de entrenamiento para todo su personal, el cual deberá estar articulado a los valores institucionales, su misión y visión, a fin que el colaborador entienda su lugar en la empresa, para intentar lograr que el empleado decida continuar trabajando en dicha empresa. De esta manera, las posibilidades de retención son mayores a que si se diseñan planes de desarrollo de manera anárquica y/o desordenada.

2.7.2. El líder como Generador de Visión

Marcelo Roffe, en su página web www.alto-rendimiento.com.ar redactó un artículo llamado “Analogías entre el Deporte y la Empresa”, el cual sirve como puntal para comenzar este apartado:

“He convivido con veinte entrenadores con estilos de liderazgo muy distintos. Pero hay algo que es fundamental: el valor de la motivación, saber a dónde dirigir la acción, diferenciar las metas de los sueños, los buenos entrenadores, aprendí, son los más seguros de sí mismos, saben escuchar, dan lugar a las otras especialidades, escuchan a sus ayudantes (...) Una vez un entrenador me dijo “Aquel entrenador que no tenga el don de la anticipación, difícilmente sea un buen líder”. Metas lo asociamos a Misión y Anticipación a Visión (...) El entrenador ya tenía la visión de lo que quiera para el mundial desde mucho tiempo antes. Allí radico su Sabiduría y la clave de su éxito para armar ese “rompecabezas” que cada entrenador (y gerente) tiene que componer entre misión y visión, entre el componente humano y el táctico, lo psicológico y lo técnico, lo físico y lo estratégico amalgamando y sazónada con un condimento que no puede faltar: la cohesión grupal (...) Finalizo con una frase que vale para este caso y para los líderes de las Empresas:

Ser un Entrenador es hacer que las personas hagan cosas que no desean para alcanzar lo que desean.”

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo de mar libre e infinito”. (El Principito)

Con esta frase comienza el artículo de Álvaro Merino y Gerardo de la Encarnación que toma el ejemplo de Phil Jackson como líder en este aspecto. El famoso entrenador de básquet, y entrenador de uno de los mejores jugadores de básquet de la historia (Michael Jordan), deja ver que más que discursos y frases para lograr llegar al jugador, el secreto está en proponerles un proyecto, en inculcarle el valor de un objetivo en común, más amplio que ganar un partido. Cuenta que Phil Jackson retó a M. Jordan en que haga crecer a sus compañeros. Le corrió el eje de su progreso. Se sabía que Jordan era el mejor jugador de la NBA, pero no busco su mejora individual, sino la mejora en conjunto. Jordan ayudó a que sus compañeros se desarrollen mejor, por encima de sus capacidades, y mucho contribuyó el rol de Phil Jackson.

Siguiendo con los artículos publicados por Marcelo Roffe, en su página web www.alto-rendimiento.com.ar, brinda una definición sobre Phil Jackson en su artículo “Liderazgo transformador en Phil Jackson y Pep Guardiola”:

“Phil Jackson, el entrenador más ganador de la NBA, cuenta en su libro Canastas Sagradas, que en los viajes regala libros a sus jugadores porque ayuda a abrirles la cabeza. Un ejemplo de influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido) citado por Phil Jackson en su libro cuando se refiere a que “la mayoría de los líderes tienden a ver el trabajo de equipo como una cuestión de ingeniería social: coge un grupo X, añádele una técnica de motivación Y, y consigue como resultado Z. Pero trabajando con los Bulls he aprendido que la manera más efectiva para forjar un equipo ganador es apelando a la necesidad de los jugadores de conectar con algo más grande que ellos mismos.”

Apodado también como “maestro zen”, P. Jackson cuenta que su filosofía “no es motivar a los jugadores con los discursos, sino motivarlos con un buen proyecto. Así es como aprenden a ser competitivos, pues la competitividad no es algo que pueda enseñarse”.

Phil Jackson consiguió ganar 11 (once) anillos de NBA como Entrenador.

Es por ello, que en la web paulshon.org¹¹ han incidido en sus 11 (once) principios de liderazgo, similares a los principios que desarrolló Valdano en el apartado anterior:

1. **De dentro a fuera.** Uno tiene que saber quién es pero también debe tener la mente abierta. *“Con el paso del tiempo, descubrí que cuanto más hablaba desde el corazón, más jugadores me oían y se beneficiaban de lo que conseguí”.*
2. **El ego al banquillo.** *“Descubrí que, cuanto más intentaba ejercer el poder directamente, menos poderoso era. Aprendí a suavizar mi ego y a distribuir el poder lo más extensamente que pude sin renunciar a mi autoridad. Por paradójico que parezca, ese enfoque fortaleció mi efectividad porque me liberó y me permitió centrarme en mi labor como cuidador de la visión de equipo”.* El poder lo da el cargo, la autoridad es de la persona.
3. **Cada jugador tiene que descubrir su propio destino.** *“Algo que he aprendido como entrenador es que no puedes imponer tu voluntad a los demás. Si quieres que se comporten de otra manera, tienes que servirles de fuente inspiración para que cambien por sí mismo... Siempre me ha preocupado que los jugadores piensen por sí mismos a fin de que sean capaces de tomar decisiones difíciles. Siempre quise ver*

¹¹ <http://paulsohn.org/phil-jacksons-11-principles-of-leadership/>

a cada jugador como una persona, no como una máquina de baloncesto. Esto significa que tienes que empujar al jugador a descubrir sus cualidades, lo que podría llegar a hacer con sus tiros o asistencias. ¿Cuánto valor tiene? ¿Y resistencia? ¿Cómo gestiona ese carácter bajo presión? He entrenado muchos jugadores que no parecían especiales sobre el papel, pero el proceso de crear un rol para ellos les hace crecer y convertirse en unos campeones.”

4. **El camino hacia la libertad es un gran sistema.** Phil Jackson utilizó el “triángulo ofensivo” en el que el elemento más positivo según el propio Phil “*radica en que estimula automáticamente la creatividad y la labor de equipo, con lo cual libera a los jugadores de tener que memorizar decenas de jugadas preestablecidas...dota de poder a los jugadores, pues ofrece a cada uno el desempeño de una función decisiva, así como un alto nivel de creatividad en el marco de una estructura clara y definida. Con el triángulo no puedes quedarte ahí y esperar un Jordan o Kobe del mundo para hacer su magia. Los 5 jugadores deben estar comprometidos en cada segundo, con cualquier sistema. Esto estimula todo el proceso y ayuda al grupo a solucionar un problema en el momento, sin necesidad del entrenador a hacerlo en un tiempo muerto”*.
5. **Convertir la rutina en algo sagrado, intocable.** “*Mi trabajo como entrenador es darle significado a una de las actividades más rutinarias del mundo: jugar al baloncesto profesional”*. Jackson incorporó la meditación en sus entrenamientos. “*Yo quería dar a los jugadores algo además de poner la mirada en X y O. Además, con frecuencia nos inventábamos rituales en los entrenamientos para crear un sentido sagrado, intocable”*.
6. **One breath = one mind.** “*Los jugadores tienen que tomar decisiones bajo una gran presión en pocos segundos. Lo que descubrí es que cuando tu sientas a los jugadores en silencio, respirando juntos y sincronizados, esto ayuda a poner a todos en un nivel que es más efectivo que las palabras. Una respiración es igual que una mente. Si impones demasiadas restricciones, los jugadores dedican una extraordinaria cantidad de tiempo en tratar de escapar del sistema. Como todos los seres humanos, necesitan cierto grado de estructuración en sus vidas, pero también suficiente amplitud como para expresarse creativamente”*
7. **La clave del éxito es la compasión.** “*Ahora ‘compasión’ no es una palabra muy de moda en los vestuarios. Pero he encontrado que algunas palabras bien pensadas pueden tener un gran efecto que puede cambiar las relaciones, incluso con los*

jugadores más duros. La compasión rompe las barreras entre las personas”, dice Jackson. “Cuando Michael Jordan regresó a los Bulls en 1995 después de un año y medio jugando al béisbol, él estaba fuera del equipo. Totalmente ‘out’. No se encontraba. Hasta que no tuvo una pelea con Steve Kerr en un entrenamiento no se dio cuenta que tenía que conocer mejor a sus compañeros. Él tenía que entender qué les motivaba, para poder trabajar y ser productivos. Eso ayudó a Michael Jordan a ser un líder. No se dio cuenta hasta esta pelea. Tenía que entender lo que les motivaba, para que pudiera trabajar con ellos de manera más productiva. Ese momento de despertar ayudó a Michael a convertirse en un líder compasivo y en última instancia, ayudó a transformar al equipo en uno de los más grandes de todos los tiempos”.

8. **Fíjate en el espíritu más que en el marcador.** *“Cuando un jugador no está forzando un tiro o tratando de imponer su personalidad en el equipo, sus dotes como atleta se manifiestan más plenamente. Cuando un jugador está jugando dentro de sus habilidades naturales, es mejor para el equipo y trasciende sus propias limitaciones y ayudar a trascender a los que le rodean. Cuando pasa, el conjunto empieza a sumar más que la suma de sus partes. La mayoría de los entrenadores se preocupan por las tácticas pero yo preferí centrar mi atención en sí los jugadores se movían juntos, en el mismo camino”. En otras palabras, cuando se renuncia al interés personal a cambio del bien colectivo.*
9. **Mano dura. A veces se necesita sacar el bastón de la autoridad.** *Muchas veces Jackson usaba trucos para despertar a sus jugadores y elevar su nivel de ingenio. “Una vez hice entrenar a los Bulls en silencio, otra vez lo hicieron con las luces apagadas. Me gusta cambiar las cosas. No quiero hacerles la vida complicada, quiero prepararlo para lo que venga, lo que puede ocurrir en una cancha de baloncesto”.*
10. **Ante la duda, no hagas nada.** *“El baloncesto es un deporte de acción, en el que hay mucha gente con un alto nivel de energía que ama lo que hace sobre cualquier cosa con el objetivo de solucionar problemas. Sin embargo, hay ocasiones que la mejor solución es no hacer nada. Yo suscribo la filosofía de Satchel Paige, que dice: A veces me siento y pienso, a veces solo me siento”.*
11. **Olvidate del anillo.** *Los líderes odian perder. “como entrenador, obsesionarse con ganar resulta contraproducente, especialmente si te lleva a dejar de controlar las emociones. Es más: obsesionarse con ganar es el juego de los perdedores; lo*

máximo que podemos esperar es la creación de las mejores condiciones posibles para el triunfo y atenernos al resultado.”

P. Jackson deja la enseñanza de inculcar algo más allá de lo diario, lo cotidiano a las personas, inculcarles una visión más amplia de ellos mismos, comprometerlos con la visión de la empresa, con algo superior a ellos, hará que rindan más. En la empresa a los trabajadores hay que mostrarles como es el engranaje de su trabajo dentro de la empresa, cuál es su aporte, conversar sobre la misión, visión y los valores de la empresa, los comprometerá en su tarea y se obtendrá un desempeño superior.

2.7.3. El líder como Generador de Confianza

Si hay alguien que es ícono en generar confianza en su grupo de trabajo, es Diego Pablo Simeone. Es tal su aporte que llegó a ser caso de estudio en la Universidad de Harvard por lo que consigue con el Club Atlético Madrid. Siendo un Club modesto, está a la altura de los multipremiados Real Madrid y Fútbol Club Barcelona. ¿Cómo lo logró? En base a una estrategia cortoplacista, enfocada en el corto plazo o el famoso “partido a partido”, logrando un compromiso y entrega en los *players* que rendían al máximo asimilando su desempeño a su potencial.

En su libro *Creer* (2016), Diego P. Simeone en las páginas 256-257 menciona la importancia de un entrenador en tener una estrategia, una mirada a corto/mediano plazo para que un mal resultado no logre sacarlo de foco:

“El técnico funciona como un estratega, pensando en el mediano plazo y en las consecuencias que se van a tener que pagar si el partido que se está disputando termina con un goleada en contra. Más allá de estar atenta al momento, la mente debe viajar continuamente. Yo analizo un horizonte de tres semanas. Al tener esa situación en la cabeza, vivo pensando que el resultado de hoy nos va a servir para esto y aquello. Observo un montón de situaciones diferentes en el partido del día. El jugador no piensa en eso. Pero, como entrenador, se debe buscar la forma para que el equipo siga vivo. Con una derrota catastrófica se puede perder más que un partido”.

En el artículo “El Liderazgo deportivo en la empresa” (Álvaro Merino y Gerardo de la Encarnación), se resalta la capacidad del líder coach para aguardar y confiar: “*En este*

proceso no hay fracasos, sino resultados, ya que la confianza es la fuente más elevada de motivación humana.”

Es por ello, que volviendo al ejemplo de Diego Simeone como generador de confianza, los jugadores tienen confianza en él, y Simeone sabe lograr la confianza en sus jugadores. En el artículo de Álvaro Merino y Gerardo de la Encarnación, sobre Diego Pablo Simeone se destaca lo siguiente:

“Simeone es predecible para sus jugadores porque el juego de su equipo encarna los valores que él tuvo como jugador: Soy de los que defienden que se juega como se entrena. Y un entrenamiento es la mejor versión para que un entrenador compruebe quién quiere jugar y quién no. Y es que para construir credibilidad, el líder-coach debe trabajar desde el prisma de hacer responsables a todos y cada uno de los miembros que conforman un equipo, desechando comportamientos victimistas que son obstáculos, en ocasiones insalvables, para el alto desempeño.”

Continuando con este artículo, Simeone destaca algo que lo hace generador de confianza en sus jugadores, al comparar el término de confianza con la seguridad que despierta en sus jugadores, ya que bajo un contexto seguro, la mayoría de las personas trabajan mejor logrando maximizar su desempeño:

“Esto es un juego, no gana el que mejor juega, sino el que está más seguro de lo que hace. Si tienes muchos más jugadores seguros de lo que tienen que hacer, vas a ganar más partidos que si tienes muchos futbolistas que juegan bien”.

En otro artículo de Harvard Deusto *Business Review*, escrito por Juan Manuel Maqueira Marin, Pedro Nuñez, Cacho Utrilla y Beatriz Minguela Rata, “Partido a Partido: la empresa focalizada en el corto plazo”, en donde se hace referencia también al *Cholo* Simeone y su Atlético Madrid, como una “PyMES” que compite contra las multinacionales Real Madrid y Barcelona.

En este artículo, se brindan las siguientes características que debiera tener un *coach*, y los autores la ven reflejada en Diego Simeone:

1. Comprender y valorar la importancia de la dinámica de equipo.
2. Ser capaz de identificar y evaluar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los miembros integrantes del equipo.
3. Comprometerse con una finalidad y visión compartidas.

4. Concentrarse en la consecución de tareas exigentes y complejas.
5. El dominio de las técnicas de comunicación.
6. Ser flexibles para actuar o instruir cuando la situación lo requiera.
7. Estar preparado para abordar las diferencias individuales.
8. Buscar decisiones consensuadas a los conflictos.
9. Proporcionar oportunidades de aprendizaje.
10. Facilitar un *feedback* constante.

Dentro del artículo, se destaca uno de los vínculos más importantes con respecto al *coach* deportivo y su relación dentro del mundo empresarial:

“El coach de equipos dentro del ámbito deportivo es una figura ya clásica. En el deporte, la preparación de individuos o equipos ha estado siempre confiada a un entrenador, que conoce a sus pupilos y los prepara adecuadamente para responder a las grandes exigencias que se plantean en las competiciones. No obstante, el afán empresarial por conseguir cada día recursos humanos más eficientes y competitivos ha llevado a una gran explosión del coaching en las empresas a lo largo de los últimos diez años”.

Desempeño, potencial, corto plazo, visión estratégica, fueron conceptos que se estuvieron definiendo en este último apartado, y tienen que ver tanto con el mundo deportivo como en el empresarial.

Diego Pablo Simeone es un líder *coach* que basa su liderazgo en la confianza que logra despertar en sus dirigidos, y compartir la visión con ellos. Esta estrategia debe ser utilizada por cualquier líder de empresa, que promueva la confianza entre sus seguidores, que le genere seguridad y los guíe en conseguir sus objetivos (tanto personales como empresariales), a fin de que los resultados maximicen el rendimiento, lo cual permita incrementar las ganancias de cualquier empresa (uno de los objetivos primordiales en cualquier organización).

2.7.4. El líder como Gestor del Talento

Continuando con el hilo conductor de este capítulo, se continuó extrayendo material del artículo “El Liderazgo deportivo en la empresa” (Álvaro Merino y Gerardo de la Encarnación) el cual se usó como eje rector. En este apartado se menciona al líder *coach* como gestor del talento y es la figura de Vicente del Bosque, la cual se adoptó como ejemplo para este ítem.

Vicente del Bosque comandó la selección española campeona del mundo y de la Eurocopa, logrando resultados que hasta ese entonces nunca había conseguido la *Furia*¹² española.

Según el artículo, *“para Vicente del Bosque el liderazgo debe ser agradable, afable, cordial y, sobre todo, emocional. La moda del liderazgo autoritario se ha ido. El fútbol es la vida. No se puede estar enojado todo el día”*.

El fútbol para muchas personas es como la vida, afectando sus emociones. En una empresa, donde una persona desarrolla las mayores horas del día, es muy positivo que no pase todo el día enojado, dado que puede afectar también sus emociones al salir del trabajo. Además, dentro del artículo se pueden apreciar frases cortas pero directas de Vicente del Bosque que refleja toda su capacidad de liderazgo, y cómo lo concentra en la gestión del talento. Frases del estilo *“para hacer hay que ser”*, *“No se puede ser mejor líder que persona”* o *“el verdadero líder se ocupa de crear líderes”*; marcan concretamente la orientación de este extraño y poco conocido personaje en Argentina, pero con mucho carisma y cariño para el público español.

Tomando otro párrafo del artículo se hace mención a la diferencia entre experto y maestro que se considera importante para esta investigación:

“Dice la filosofía oriental que la diferencia entre un experto y un maestro es que este último es un experto que siempre se concibe como principiante. Detrás de esta afirmación se esconde el secreto más poderoso de este estilo de liderazgo: la humildad.”

El artículo también menciona el particular estilo de Vicente del Bosque y de este tipo de liderazgo como un “provocador” (entendiendo etimológicamente el verbo “provocar” como la acción de “extraer la voz de cada uno”), donde destaca que *“el líder-coach debe ir más allá de lo obvio y escuchar las preguntas tácitas, interpretar los silencios, prever las dificultades de aprendizaje de cada colaborador y acomodar su estilo de liderazgo a cada caso.”*

Tanto en el fútbol, como en la empresa, un buen líder debe formar líderes, es el secreto que brinda Vicente del Bosque y esta clase de líder *coach* gestores de talentos.

¹² Apodo que tiene la selección de fútbol de España.

2.7.5. El líder basado en los valores

En el artículo de Juan Carlos Cubeiro, “Aprender del ‘coach’ Guardiola”, se remite al último apartado de este capítulo, el líder *coach* basado en los valores. En el artículo, se puede leer como aprende del “*Pep Team*” y de los métodos de Guardiola para “ad-mirar”, mirarnos en un espejo.

Hay un párrafo muy interesante para entender la analogía que brinda el deporte con cualquier Empresa:

“¿Cuáles son las claves para generar la admiración de los demás, como equipo y como organización? Hace algunos años, la revista Fortune (que analiza los “most admired companies” de Estados Unidos desde 1910 y las más admiradas del mundo hace una década) estableció siete criterios que, sin lugar a dudas, cumple el estilo de liderazgo de Guardiola:

- 1. Tener muy claros la misión (a qué nos dedicamos), la visión (qué queremos alcanzar) y los valores (lo que consideramos importante).*
- 2. La reputación: el éxito atrae al éxito.*
- 3. Incorporar el talento que quieren y necesitan.*
- 4. Promover preferiblemente desde dentro.*
- 5. Mejorar el clima a través del liderazgo.*
- 6. Gestionan el desempeño profesionalmente.*
- 7. Retribuyen equitativa y competitivamente.*

Si se repasan estos 7 (siete) criterios, se puede observar como Guardiola logró plasmarlos en su famoso equipo del FC Barcelona. La Misión, Visión y los valores son claves para entender cualquier organización, brindan el marco y el contexto que tendrá que conocer a fin de conseguir éxito en las tareas encomendadas.

La reputación es fundamental para lograr conseguir adhesión. Si confía uno y logra contagiar a otro, seguramente sea más fácil lograr las metas propuestas.

Incorporar, promover, son preguntas que se hacen los líderes cuando comienzan a trabajar en una empresa. ¿Qué es mejor? Incorporar de afuera o promover internamente. Para eso es necesario conocer la idiosincrasia de la Organización, su cultura, para poder generar un *mix* de estos procesos que permitan generar ventajas competitivas.

Si incorporó, ¿qué incorporó? Ahí también radica la cuestión. Guardiola se basó en su masía, en las inferiores del Barcelona, pero si buscaba en el mercado, iba a lo mejor, a un talento que enriquezca a sus propios potenciales. No era traer por traer, era muy detallado a quién buscar.

En una empresa es similar, se puede incorporar gente y, muchas veces se debe incorporar, pero es preferible que sea algo que no se encuentre internamente. Un talento que además se sepa adaptar a la organización y colabore en desarrollar el potencial interno.

Clima, desempeño, remuneración justa y competitiva, todos temas que en las organizaciones pueden llegar a generar conflictos, cómo resolver estas cuestiones pueden generar el éxito o el fracaso de una gestión.

En el libro *Pep Guardiola. Otra manera de ganar* (2012), Guillem Balagué ejemplifica en su página 150 sobre la clase de persona que es Guardiola y la manera en la que se relaciona con sus jugadores:

“En la vida hay dos formas de decir a la gente lo que tiene que hacer: o bien dando órdenes, o bien predicando con el ejemplo y animando al grupo a seguirlo. Pep pertenece más a la segunda escuela de pensamiento.”

La esencia del factor humano está en todas las organizaciones; todas atraviesan por crisis similares y cómo respondan a las mismas, determinarán si un líder *coach* está preparado para poder liderar y transformar la realidad de la Empresa.

¿Por qué se utiliza el ejemplo de Guardiola dentro del apartado “ganar con los valores”? Juan Carlos Cubeiro, en “Aprender del ‘coach’ Guardiola”, da la respuesta a este porque:

“Como líder, el coach Guardiola es un ganador nato. Nos gusta a todos lo que consigue (la victoria), pero sobre todo cómo lo consigue, con los valores adecuados. Después de una disputadísima liga 2009-2010 en la que el FC Barcelona consiguió el campeonato en el último partido y batió el récord con 99 puntos, Pep Guardiola se ha comportado como siempre, como un caballero. Ha mostrado:

- 1. Respeto máximo al rival.*
- 2. El riesgo como oportunidad.*
- 3. El aprecio a la afición.*

4. *La identidad del equipo.*

5. *Sus jugadores.*”

El libro de Guillem Balagué sobre la biografía de *Pep* Guardiola, brinda una definición (basada en un hecho real) que identifica a Guardiola a través de sus valores:

“La prensa catalana animaba a la afición a conformarse con un empate, intentando gestionar las expectativas de un partido, recuperando el pesimismo perpetuo del Camp Nou, siempre preparados para lo peor. Pero Pep no solo exigía cambios en el juego, sino que proponía, a partir de su actitud, compromiso y tácticas, una transformación de la mentalidad del culé, inyectando optimismo en una cultura que por lo general consideraba que, al final, todo iba a ir mal.” (página 186).

O, lo que menciona en la página 312: *“Pep se ha convertido en el abanderado de los valores positivos, en un mundo en el que hay una evidente falta de valores.”*

Como líder transformador, *Pep* Guardiola no sólo modificó la cultura pesimista del Barcelona como institución y de sus jugadores, sino logró trascender a la misma comunidad, modificando la cultura culé. Los transformó en personas convencidas en que podían lograr los éxitos por los que trabajaban. Para Guardiola, la confianza, la seguridad y la sinceridad fueron los pilares fundamentales para conseguir resultados (y los que debería tener cualquier entrenador).

En una empresa, se puede observar como las personas pueden lograr y trascender su trabajo cotidiano si su jefe confía en ellos, los alienta para superarse y les brinda un contexto en los que puedan equivocarse, inculcando que más importante que conseguir resultados, son los valores con los que uno busca desarrollarse y realizar día a día sus tareas. Confianza, seguridad y sinceridad pueden ser características que tenga cualquier jefe/líder y seguro serán muy apreciadas por sus seguidores.

2.7.6. Las nuevas competencias organizacionales del líder-coach

Hoy los líderes tienen que ser transformadores de su realidad, lograr trascender a ella, a la organización y buscar una meta superadora. Los líderes deben saber esperar los momentos, confiar en ellos y en sus equipos de trabajo, motivar, escucharlos activamente,

observar y no solo ver la realidad. Por último, contar con una coherencia entre lo que dice y hace, que genere consenso y admiración en todas las personas con las que interactúa.

Se debe encontrar dentro de un líder *coach* la capacidad de ser oportuno, de confiar en sus seguidores y dejar que se desarrollen aunque los resultados no se den al principio, saber esperar con paciencia la mejora a través de un espacio creativo de desarrollo. El líder *coach* también tiene que tener en claro el desarrollo de cada colaborador. En un espacio creativo se debe considerar que no todos los seguidores necesitan las mismas actividades para desarrollarse ni el mismo tiempo de maduración. Algunos adquieren los conocimientos rápidamente y lo plasman en la acción produciendo resultados al instante. Otros requieren de un plazo mayor, y los conocimientos adquiridos lo van a poder plasmar más adelante, pero eso no implica que no se desarrollen. Por ende, poder esperar ese tiempo y entenderlo es el éxito de este tipo de líderes.

¿Qué otras características surgen en este nuevo estilo de liderazgo?

Las empresas han cambiado su metodología de trabajo. Ya no se manejan de manera vertical (Jefe-Capataz), quedando obsoleto el método de Taylor “Jefe-Capataz-control-miedo”.

Las nuevas metodologías de liderazgo hablan de un líder coach (como plantea Michael Hammer) dentro del libro *La Empresa Emergente*, de Rafael Echeverría citado en capítulos anteriores, donde reconoce que el líder sabe menos que sus empleados, por ello les da poder y trabaja más como un orientador de tareas que como su superior.

En el texto de Geoff Jeeys¹³, se encuentran roles que sirven para destacar las características de los líderes *coaches* actuales:

“Los líderes de hoy deben existir en todos los niveles de una organización, deben producir el cambio, aprender de los errores, luchar por el compromiso, escuchar a los demás, demostrar respeto por los otros, tener valores y una visión muy clara, ser conscientes de lo que son y sensibilizarse ante el triunfo ajeno”.

¹³ KEEYS, Geoff. *Lider=Buen entrenador*. Texto brindado dentro de la materia Comportamiento Organizacional de la Maestría en Recursos Humanos (FCE-UBA), 2015.

Continuando con las características que debe tener el líder *coach*, Rafael Echeverría en su libro *La Empresa Emergente* habla sobre la importancia de las competencias conversacionales en los nuevos líderes, y también desarrolla la idea que mencionaba Peter Drucker sobre la empresa del futuro (página 47):

“La empresa del siglo XXI, sólo se construirá cuando seamos capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual”.

Pero, ¿qué son las competencias conversacionales? Rafael Echeverría en *La empresa emergente* agrega un poco de información sobre que son estas competencias y el poder de la palabra dentro del trabajo actual (página 70):

“La resolución del problema de la productividad del trabajo no manual se convierte entonces en la resolución del problema de la productividad del trabajo sustentado en el poder transformador de la palabra. Obviamente, de quedarnos allí es poco o nada lo que podemos hacer para encarar el problema de la productividad”.

Además, en la página 71 se profundiza sobre estos conceptos:

“Puedo reconocer en el interior de toda conversación tres subdominios diferentes: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad (...) En cada uno de esos subdominios encontramos, a su vez, un conjunto de competencias conversacionales específicas que inciden directamente en la eficiencia y efectividad del trabajo.”

Tomando como referencia estos subgrupos, en el mismo libro de R. Echeverría se reconocen ciertas competencias para cada subdominio:

- Lenguaje: competencias que se remiten tanto al escuchar como al hablar.
- Emocionalidad: *“Descubrimos que, de acuerdo con la emocionalidad que predomine en un individuo, en un equipo de trabajo o en la empresa en su conjunto, las acciones que se emprendan serán muy diferentes”* cuenta R. Echeverría en la página 73 de *La Empresa Emergente* y después termina agregando *“...tal como reconocemos que la emocionalidad afecta en la acción, descubrimos también que es posible intervenir en la emocionalidad de una persona o de un grupo a través de las acciones conversacionales que emprendamos”.*
- Corporalidad: *“Sólo la acción puede ser productiva. Las conversaciones son acciones. Al conversar estamos actuando, estamos interviniendo. Lo podremos hacer con más o menos conocimiento y ello será determinante en los resultados. Pero el énfasis tiene que colocarse en la acción y no sólo en el conocimiento que lo*

acompaña. De allí que Taylor buscara la productividad en la relación entre movimientos y tiempos. Los movimientos pueden ser más o menos productivos. Las conversaciones también” dice R. Echeverría (página 74).

En resumen, las competencias del futuro tienen que ver con las conversaciones, las interrelaciones entre las personas y la emoción que estará en juego para permanecer (o no) en una empresa. Las nuevas generaciones están cada vez más atentas a sentirse parte de un proyecto, agregar valor y encontrarle sentido a su trabajo.

2.8. Capítulo V. La importancia en conseguir resultados

La imagen de un trabajador yendo 30 (treinta) años seguidos a la misma oficina, con los mismos compañeros, realizando la misma rutina, ha quedado obsoleto, y las nuevas generaciones ya no entienden este sistema como un modelo de trabajo. La tecnología tiene mucho que ver con que este paradigma haya quedado en el olvido.

Andrés Hatum en su libro *El futuro del talento* (2011), en la página 22 profundiza ciertas características del mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo):

“March (1995) subraya cuatro factores para el aumento del grado de volatilidad e incertidumbre en el ambiente en que operan las empresas: la vinculación global, la tecnología de la información que incrementa las posibilidades de coordinar y controlar las organizaciones, la competencia basada en el conocimiento, y la incertidumbre política. Todos estos factores han hecho que se intensificara la competencia, que se acortaran los ciclos de vida de los productos, y que aumentar la innovación tecnológica”.

En el libro *Campo de entrenamiento* (2015), Jon Gordon brinda una definición (página 85) que sirve como analogía con el deporte a fin de entender este mundo actual:

“El mundo de hoy ya no es un sprint ni una maratón. Es una serie de sprints combinados con un combate de boxeo. No solo estás corriendo, sino que mientras corres recibes muchos golpes.”

Ante este nuevo contexto, las empresas deberán ayornarse y buscar herramientas que le permitan mantenerse productivas. Como el empleado necesita *feedback* constante, los directores necesitan también números que avalen estas gestiones para saber si van por buen camino o deberán replantear algún ajuste.

Al igual que con el concepto de entrenamiento, es el deporte el que viene a colaborar a las empresas con nuevas herramientas de gestión para que continúen siendo competitivas, al brindar una nueva forma de liderar, a través del líder *coach*, entendiendo que un liderazgo efectivo debe estar interesado en las emociones de sus colaboradores y en poder medir los resultados tanto en procesos tangibles como en los intangibles. Continuando con el libro mencionado *Campo de entrenamiento*, J. Gordon en la página 46 deja un mensaje que puede servir como introducción a esta investigación:

“Descubrí que los mejores de los mejores compartían una serie de características, de principios y de hábitos comunes. Daba igual si jugaban al fútbol o tocaban el violín o si trabajaban con números, con un martillo o con un bisturí”.

Es por ello, que este capítulo continuará, en primera instancia, con los aportes que el mundo deportivo brinda a las empresas en poder medir sus resultados, y en segunda instancia, con la aparición del Tablero de Comando como herramienta de análisis para interpretar estos resultados.

2.8.1. El liderazgo ¿“objetivo”? Números que avalan.

Como se mencionaba en el apartado anterior, el mundo deportivo está brindando cada vez más herramientas que le servirán a los directivos de las empresas para maximizar sus resultados.

En los apartados anteriores, se estuvieron desarrollando los conceptos de las distintas generaciones que pueden habitar una empresa, se profundizó sobre las características de este mundo actual, sus cambios en la dinámica de trabajo y cómo se intensificarán en el futuro. Para ello se vieron distintas características de los líderes, poniendo el foco dentro del desarrollo del concepto líder *coach*. Es por ello, que este apartado desarrollará las características macro que las empresas deben aprender del mundo deportivo.

El artículo de Thomas H. Davenport “Qué pueden aprender las empresas de las estadísticas deportivas” (2014) escrito en la Revista Harvard Deusto *Business Review*, servirá como hilo conductor de este apartado brindando 5 (cinco) características para que las empresas tengan en cuenta para medir resultados:

1. Alinear el liderazgo a múltiples niveles: cómo se mencionaba anteriormente, es vital entender la visión que tiene el CEO sobre la empresa, o un líder sobre sus seguidores, para poder alinear resultados con objetivos planteados. El artículo deja una experiencia sobre un equipo de la NBA (deporte pionero sobre estadísticas deportivas): *“saber qué alineaciones funciones y dónde están los problemas en términos de decisiones de juego y formación”* fue el aporte que destacaron los directivos del equipo para poder obtener los resultados esperados y ganar el campeonato. Además, agregan: *“El equivalente en los negocios de los Mavericks sería que CEO, mandos intermedios y especialistas analíticos trabajaran en estrecha colaboración y se consultaran con frecuencia entre sí en las decisiones claves”*.
2. Centrarse en la dimensión humana: muchas empresas dicen que las personas son el principal activo de la organización pero su accionar no es coherente con lo que expresan. Los equipos deportivos si se dan cuenta de lo importante que son sus jugadores. Es por ello, que cuentan con varios indicadores para entender la importancia de cada jugador dentro del equipo: *“Los equipos deportivos profesionales, por su parte, se centran en la dimensión humana del rendimiento de varias maneras. En primer lugar, abordan el rendimiento del juego a nivel individual mediante el control de puntos anotados, rebotes capturados, promedios de bateo y otras medidas bastante más sofisticadas de rendimiento ofensivo y defensivo. De hecho, los analistas contratados por equipos inventan constantemente nuevas métricas de rendimiento, algunas de las cuales mediante el uso de herramientas de video o basadas en la localización, como el GPS y el WI-FI. En segundo lugar, los equipos están empezando a evaluar no solo el desempeño individual, sino el rendimiento en su contexto”*. Esta segunda métrica (de los resultados), es algo que las empresas ya están empezando a considerar, en virtud de que la ventaja competitiva ya no pasa por el empleado sino por el equipo de trabajo. Lo que resta poder lograr es medir los resultados de cada trabajador en función al equipo de trabajo. El líder *coach* es el primer avance para poder evaluar estos resultados dentro de un equipo de trabajo, si logra detectar la importancia de cada trabajador dentro del logro de los objetivos del equipo. Siguiendo con el artículo se mencionan ejemplos de esta métrica dentro del baloncesto: *“En baloncesto, por ejemplo, los analistas pueden determinar cómo juega un equipo sin un jugador en particular. A esto se lo conoce como análisis “más/menos”*. Así que, aun cuando un

jugador en particular no genere estadísticas individuales impresionantes, puede que todavía sea muy valioso en un partido si el equipo tiende a obtener mejores resultados cuando está jugando. Y también es posible evaluar el rendimiento de un equipo con y sin combinaciones de jugadores “héroe más/menos”.

3. Explotar los datos de localización y vídeos: es cada vez más frecuente ver a los jugadores con una cinta que contiene un GPS, el cual mide la distancia recorrida, o analizar mapas de calor de cómo se movieron durante un partido, cuántos pases dieron bien y cuántos mal, etc.; y hasta los drones ya se utilizan para medir estos resultados. Por ejemplo, Ariel Holan, actual DT de Independiente y hasta Jorge Sampaoli, DT de la Selección Argentina, usan drones para analizar a sus jugadores y cómo se paran tácticamente dentro de un entrenamiento. Las empresas también ya están analizando estas cuestiones, y por ejemplo, *Google Analytics* permite que una empresa sepa quién ingresa al portal web de la misma, que les atrae, y cuándo abandonan la página. Conocer estos datos puede servir para analizar estrategias que les permita lograr resultados esperados. Poder medir estos datos, brinda al líder un marco el cual podrá tomar acciones para continuar con esa senda o modificar ciertos parámetros a fin de lograr el objetivo. Permite no perder el foco.
4. Trabajar dentro de un ecosistema más amplio: volviendo al caso de Sampaoli en la selección, resultó llamativo leer en los medios que el actual DT de la selección trabaja con más de 16 (dieciséis) asesores, los cuales guían sobre el análisis de estos datos. Las empresas van en camino de entender estas cuestiones y poder utilizar estas herramientas, dado el incremento casi exponencial del *Google Analytics* o las herramientas/cursos/programas de *People Analytics*, al cual es cada vez mayor la cantidad de empleados que participan para poder implementar estas herramientas dentro de la empresa. En el artículo se da un ejemplo interesante sobre otro equipo de la NBA, el cual fue pionero en poner cámaras de video dentro del estadio a fin de analizar el movimiento de sus jugadores y poder evaluar estos datos: *“Los Houston Rockets, por ejemplo, estuvieron entre los primeros equipos en adoptar las cámaras en su estadio. Daryl Morey, el director general del equipo, admite que otros equipos ya se han puesto al día en el uso de las cámaras en el campo (y pone en valor el ser capaz ahora de obtener datos de todos los equipos y partidos). Pero él piensa que los Rockets tienen aún ventaja porque disponen de más analistas, experiencia y motivación en el uso de datos”.*

5. Apoyar a los “analistas amateurs”: el artículo brinda ejemplos de cómo algunos lanzadores de béisbol en Estados Unidos, analizaron sus lanzamientos y la efectividad de los mismos para poder entender cómo aumentar la efectividad en sus lanzamientos. Además, comenta que los directivos y profesionales pueden convertirse en aficionados a las analíticas, mediante los modelos de evaluación y compensación que sigan con criterios de medición. *“Los empleados motivados pueden realizar un seguimiento de sus propias puntuaciones mediante estas medidas y utilizar esta información para mejorar su rendimiento”*.

Para cerrar esta primera parte del apartado, sirve la analogía entre empresa/deporte que deja como conclusión el último párrafo del artículo de T. Davenport:

“Pero ahora, con análisis deportivos cada vez más sofisticados, las empresas pueden, a su vez, aprender mucho del éxito en la analítica de equipos como los Red Socks de Boston, los Dallas Mavericks y los San Francisco 49ers. De hecho, si en el pasado muchos directivos usaban metáforas deportivas en sentido figurado (“tenemos que sudar la camiseta para este proyecto”), hoy las lecciones del mundo del deporte se han convertido en algo mucho más literal y analítico”.

2.8.2. Tablero de Comando como nuevo indicador de gestión.

Las empresas y el área de Recursos Humanos (en particular) empezaron a entender que todos los procesos tienen que poder medirse, hasta lo que es difícil de medir (como lo intangible). El Gerente de Recursos Humanos tiene que entender que debe medir sus procesos para que el Directorio pueda evaluar su gestión. ¿Cómo se mide la efectividad en una selección de personal? Cada empresa deberá contar con estos indicadores de gestión para poder plasmar en resultados tangibles estos procesos intangibles y que el Directorio pueda evaluar la productividad de los mismos.

En el libro *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, de Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala, Guillermo Daud desarrolla el capítulo 6 correspondiente al Tablero de Comando como herramienta de medición, brindando en la página 159 la definición del Tablero de Comando Integral propuestos por R. Kaplan y D. Norton¹⁴:

¹⁴ R. Kaplan y D. Norton. *The Balanced Score Card: translating strategy into action*. Hardcover, 1996.

“El Tablero de Comando Integral se ha constituido desde entonces como una de los principales instrumentos de medición, control y gestión de tangibles e intangibles para las empresas. Esta herramienta de administración integral del negocio, proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia en un conjunto coherente y preciso de indicadores de desempeño basados en la lógica causa-efecto y organizados en cuatro perspectivas diferentes:

- 1. Perspectiva financiera:* analizar la organización de forma más tradicional. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad.
- 2. Perspectiva de clientes:* se deben identificar previamente los segmentos de clientes y mercados en los que compite la organización, sus distintas unidades económicas y las medidas de los rendimientos de estas unidades en cada segmento objetivo. Definir la propuesta de valor para cada segmento. Tres categorías genéricas de atributos: de los productos o servicios, de las relaciones con los clientes, y de la imagen corporativa.
- 3. Perspectiva de procesos internos:* optimizar la gestión de los procesos de la empresa. Identificar y mejorar estos procesos, que dan valor a los clientes en temas como innovación, gestión de clientes y operaciones.
- 4. Perspectiva de formación y RR.HH. (aprendizaje y crecimiento):* analiza a la organización y su vinculación con el futuro. Cómo se proyecta la organización hacia delante y qué papel juegan los activos intangibles (la gente, la cultura, los sistemas). Se vincula con mantener la habilidad de cambio y adaptación.

En la página 160 del libro en cuestión, G. Daud define al Tablero de Comando: *“es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación del plan estratégico de una empresa y trasladarlo a la acción. Permite, además, disponer de información sistematizada y de fácil accesibilidad respecto del avance en el cumplimiento de los objetivos fijados”*. Como también se menciona en este capítulo, quién comanda debe conocer el funcionamiento de cada indicador o información que arroja, su significado y su utilidad para tomar decisiones acertadas, dado que cuánto más información y conocimientos se tiene, se minimiza el error, y se pueden tomar decisiones más efectivas.

Asimismo, en la página 163 se mencionan las fases para implementar un Tablero de Comando:

1. Elaborar el Mapa estratégico.

2. Identificar Productos de RR.HH. en el Mapa estratégico
3. Combinar productos de RR.HH. con la arquitectura de RR.HH.
4. Elegir y/o elaborar indicadores de gestión
5. Gestionar desde el Tablero de Comando.

¿Cuáles son los beneficios de implementar un Tablero de Comando en las empresas? Se podría mencionar que el Tablero de Comando Integral aporta una mirada sistémica con un enfoque hacia la efectividad. Por ello, los beneficios que arroja son los siguientes:

- Balancear las áreas de las compañías que les permita alcanzar los objetivos propuestos.
- Reconocer los elementos medibles y no medibles (tangibles / intangibles).
- Facilitar análisis de las situaciones
- Simplificar procedimientos internos
- Identificar patrones de comportamiento.

El Tablero de Comando logra resumir lo que se conoce como el Triángulo de Desempeño Empresarial, el cual se integra con estos 3 (tres) componentes:

- Objetivo: lo que la empresa busca lograr.
- Indicador: mide el nivel de cumplimiento de cada objetivo.
- Acciones: lo que la empresa debe hacer para lograr alcanzar el objetivo.

Joaquín Sorondo en el libro *Liderazgo para los número 1* (2018), escribe en la página 58 el porqué de la importancia de usar un Tablero de Comando en los líderes:

“Debemos contar con un sistema de información, un tablero de comando, que nos permita seguir permanentemente las variables claves del desempeño de la empresa; información numérica y cualitativa que nos servirá para tomar decisiones sobre la base de hechos y no de simples opiniones. Estos indicadores, además, no deben limitarse exclusivamente a expresar resultados (el pasado) sino, también, a identificar tendencias (el futuro). El espejo retrovisor y la mirada hacia adelante, los dos elementos indispensables para una buena gestión como número 1”.

Para finalizar, las empresas a través del Tablero de Comando comienzan a medir los resultados tanto tangibles como intangibles, lo cual permite analizar su productividad. El rol del líder *coach* es fundamental para lograr plasmar estos indicadores en resultados, siendo un

intermediario entre las necesidades del empresariado (mayor productividad) y las necesidades de los trabajadores (entender el valor que agrega su trabajo para la empresa). Cómo se logre manejar estas dos necesidades, serán la clave de éxito o fracaso de un líder dentro de su organización y (al mismo tiempo) en su equipo de trabajo.

2.9. Conclusiones preliminares

A lo largo de estos capítulos, se pudo contrastar como el mundo ha evolucionado por completo, siendo el cambio lo único constante. Y no sólo modificó el contexto, sino también las personas y sus interrelaciones, a través de una tecnología cada vez más importante y decisiva en el mundo laboral.

Los líderes de hoy nada tienen que ver con los líderes anteriores, es más, un liderazgo paternalista o autoritario no conseguiría los resultados esperados. Por ejemplo, esta clase de liderazgo no contaría con herramientas para poder dirigir equipos diversos, multidimensionales y hasta en territorios distintos (con culturas diversas). La flexibilidad es una competencia actual, necesaria, para los líderes actuales.

Las generaciones han cambiado por completo. La Generación Y se dimensiona como la que liderará las empresas por varios años más. La Generación Z está recién ingresando al mundo laboral, y si bien su irrupción será método de estudio posterior, el choque cultural no debiera ser tan duro ya que integrarán equipos de trabajo liderado por *millennials*, quienes cuentan con realidades similares. La tecnología será una de las claves para estos desarrollos, siendo la forma de interrelacionarse el foco que permita incrementar la productividad laboral.

Entonces, ¿Por qué se utiliza al mundo deportivo como analogía del liderazgo organizacional? Por varias aristas, entre las que se destacan:

1. El mundo deportivo fue pionero sobre la manera de interrelacionarse. La globalización en el deporte se dio antes que en las empresas, y cómo el mundo deportivo resolvió este impacto en sus resultados.
2. También el deporte fue pionero en entender que un equipo de trabajo pueden obtener mejores resultados que el trabajo individual. La empresa puede aprender en esta forma de trabajar (por equipos) para que el empleado adquiera sentido de pertenencia hacia su equipo de trabajo.

3. A su vez, las empresas empezaron a utilizar el entrenamiento (con origen en el deporte) como método para perfeccionar las competencias de las personas y lograr mejores resultados. “*La regla de las 10.000 horas de práctica que introdujo Ericsson y otros (1993) y que difundió Malcom Gladwell (2008) que refiere a la cantidad de horas para convertirse en experto, pareciera que marcará no solo el futuro de músicos y deportistas, sino también de profesionales de la empresa*” dice Andres Hatum (página 12) de su libro *¿Cómo hacemos? Estrategia, management y talento en la nueva organización* (2016).

Y ¿qué clase de líderes buscarán las organizaciones? Un líder que genere contextos para que los empleados puedan alcanzar su potencial, que les imprima la importancia de la visión empresarial y la propia sobre el propósito de su trabajo, que sepa brindarles confianza, y que sea gestor de talentos. Estas características deberán darse en un marco que imprima y contagie los valores para que puedan lograr mejores resultados.

Esta clase de líderes no se hubiesen permitido ni podrían lograr resultados en otro contexto de la historia. Por ende, entender esta oportunidad y poder desarrollarla, será lo apertura de una nueva manera de liderar, basada en la confianza y la emocionalidad, que permitirá contrastar la hipótesis vertidas a continuación con los resultados que arrojarán las entrevistas y encuestas de la muestra efectuada.

2.10. Hipótesis

En virtud de lo desarrollado en los apartados anteriores, se describen 4 (cuatro) hipótesis, las cuales se van a tratar de ratificar o rectificar, en función a las respuestas obtenidas por las encuestas y entrevistas que se realicen con la muestra elegida.

A continuación se describen las hipótesis sugeridas:

- a. Las figuras de autoridad que ejercían el “mando y control” están en retirada. Como dice R. Echeverría, la figura del capataz ya no funciona. El jefe ahora está para asegurar que lo que el trabajador haga sea coherente con lo que la empresa quiera, y para asegurar que el trabajador alcance su máximo rendimiento.

- b. Utilizando los conceptos de líder *coach* (surgido del aporte de la práctica deportiva), se logra mayor motivación y compromiso del personal, influyendo en la formación de nuevas formas de gestionar equipos de trabajo y personas.

- c. La Generación Y acepta solamente un nuevo estilo de liderazgo (transformacional), el cual le permitirá encontrar y desarrollar el sentido de pertenencia dentro de las organizaciones generando mayor compromiso en los empleados.

- d. Las personas trabajando dentro de un equipo se sienten más motivadas, con mayor sentido de pertenencia hacia su equipo de trabajo y de la Organización en la cual está inmersa.

Parte III: Marco Metodológico

3.1. Alcance / Estructura Metodológica

El alcance de la Tesis se realiza sobre un diseño mixto, en donde hay investigación cualitativa, además de encuestas y entrevistas (cuantitativas y cualitativas respectivamente).

Si bien la estructura metodológica se da a través de un alcance exploratorio, en virtud de que es un problema de investigación poco estudiado (aportes del deporte dentro de liderazgo organizacional), también cuenta con partes teóricas de alcance descriptivo, dado que intenta tener como objetivo especificar características y perfiles de personas y/o grupos particulares dentro de una organización (liderazgo).

La tesis ronda un alcance explicativo (causa-efecto) con base epistemológica, dónde se intenta explicar la relación entre el deporte y su vinculación con el mundo laboral dentro del nuevo concepto de liderazgo; y dar respuesta a los interrogantes de la Generación Y dentro de las empresas, a través del aporte de la práctica deportiva.

Asimismo, la muestra cuenta con un diseño sistemático, dado que se recolectan datos (a partir de entrevistas y encuestas), los cuales son codificados para poder llegar a una teoría emergente.

Por último, se observa un diseño narrativo, en virtud de que las entrevistas personales y las preguntas abiertas en las encuestas, recolectaron datos sobre historia de vida y experiencias particulares, las cuales se vinculan con las hipótesis descritas en la presente investigación.

3.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis consta de dos segmentos:

- a) Personas con personal a cargo (la Empresa Cablevisión / Fibertel fue la elegida para realizar las entrevistas individuales), y además se enviaron correos electrónicos a diferentes personas con personal a cargo para que realicen la encuesta por internet a fin de completar esta información.
- b) Generación Y (también dentro de la Empresa Cablevisión / Fibertel se realizan las entrevistas individuales), y se envían correos electrónicos a personas que están

trabajando en distintas empresas y pertenecen a esta Generación para que completen las encuestas.

Para recolectar los datos a través del correo electrónico, se utilizó el servidor Survey Monkey (<https://es.surveymonkey.com>).

Asimismo, las variables a analizar responden a cada unidad de análisis determinada:

- a. Liderazgo: capacidad de influir en el grupo para que consigan sus metas, otorgando continuidad y coherencia al desempeño.
- b. Generación Y: personas que han nacido entre los años 1981 al 2000, y se encuentran actualmente trabajando activamente en las organizaciones.

Dentro de la *variable Liderazgo*, las dimensiones a analizar son 3 (tres):

a.1. Comunicación: Indicadores

- a) Apertura de comunicación
- b) Fluidez en la comunicación

a.2. Estilo de Liderazgo: Indicadores

- a) Autoritario
- b) Democrático
- c) Paternalista
- d) Coach

a.3. Influencia: Indicadores

- a) Participación del equipo en los proyectos
- b) Interés en el personal a cargo

Para la *variable Generación Y*, utilizamos las dimensiones de:

b.1. Compromiso: Indicadores

- a) Cantidad de años trabajando en la empresa
- b) Cantidad de proyectos presentados

b.2. Motivación: Indicadores

- a) Satisfacción del clima laboral
- b) Desarrollo de carrera dentro de la organización

La muestra se realizó entrevistando a 5 (personas) con personal a cargo y 5 (personas) que pertenezcan a la Generación Y, a fin de conversar individualmente con ellos para encontrar aportes (o no) de la práctica deportiva, tanto en la nueva concepción de liderazgo, como en el compromiso de las personas con la organización.

Este muestreo se hizo aleatoriamente por conglomerados (entre el personal elegido que cuenta con personal a cargo), y al azar entre las personas de la Generación Y.

Asimismo, para complementar estas muestras se realizaron 100 (cien) encuestas por internet con un cuestionario predefinido, 50 (cincuenta) de personas con personal a cargo (de cualquier empresa y país), y 50 (cincuenta) para personal Generación Y, a fin de poder profundizar sobre los aportes de la práctica deportiva para cada segmento determinado.

3.3. Instrumentos de Medición

Como se estuvo desarrollando en el apartado anterior, el instrumento de medición será a través de una Triangulación de métodos y técnicas, utilizando técnicas mixtas (cuantitativas y cualitativas).

La metodología cualitativa se realiza a través de 10 (diez) entrevistas personales, a fin de centrarse en la perspectiva del actor, en dónde el foco se pone en la interpretación del actor social con respecto a la vinculación de los aportes en la práctica deportiva y el liderazgo.

Asimismo, se utiliza la metodología cuantitativa para realizar las 100 (cien) encuestas, a fin de poder complementar los casos con promedios, niveles y porcentajes.

El muestreo es al azar para el caso de las encuestas, corroborando que las personas cuenten con las características necesarias para poder contestar las preguntas, y se realiza un “muestreo aleatorio por conglomerados” para los nichos de “personal con gente a cargo”, y de “Generación Y”.

Por último, en la Sección Anexos (Parte VII) se puede observar el modelo tanto de las encuestas enviadas como de las entrevistas personales efectuadas al personal de la Empresa Cablevisión / Fibertel, quienes participaron voluntariamente de las entrevistas.

Parte IV: Análisis de Resultados

Para poder analizar los resultados correctamente, se va a diferenciar entre las variables que se estuvieron trabajando: Líderes y Generación Y. A su vez, los resultados se graficaron, seguidos del correspondiente análisis descriptivo.

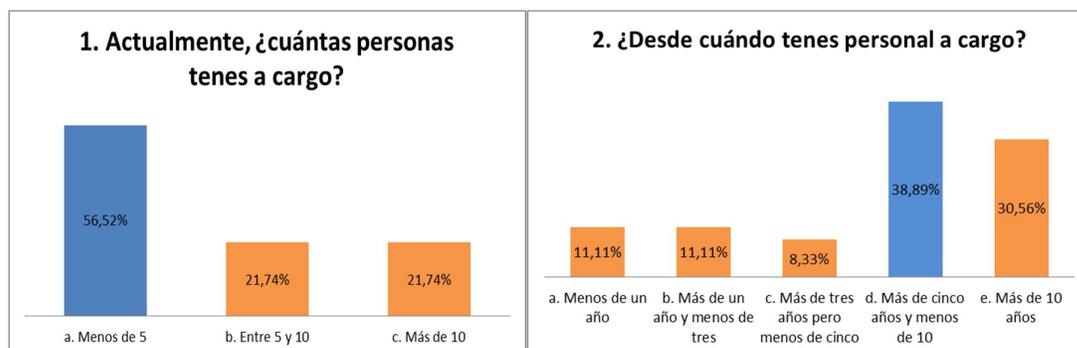
Se transcriben las preguntas efectuadas en las encuestas con la cuantificación obtenida de la página web <https://es.surveymonkey.com>, y transcripta bajo el programa Microsoft Office Excel. Asimismo, los análisis efectuados se complementan por los resultados obtenidos en las entrevistas personales.

Cabe destacar que el corte de los resultados fue con fecha 10 de abril de 2018, en donde habían contestado 37 (treinta y siete) personas pertenecientes a la Gen Y (de las más de 60 invitaciones efectuadas por correo electrónico), y 47 (personas) que responden a la variable Liderazgo.

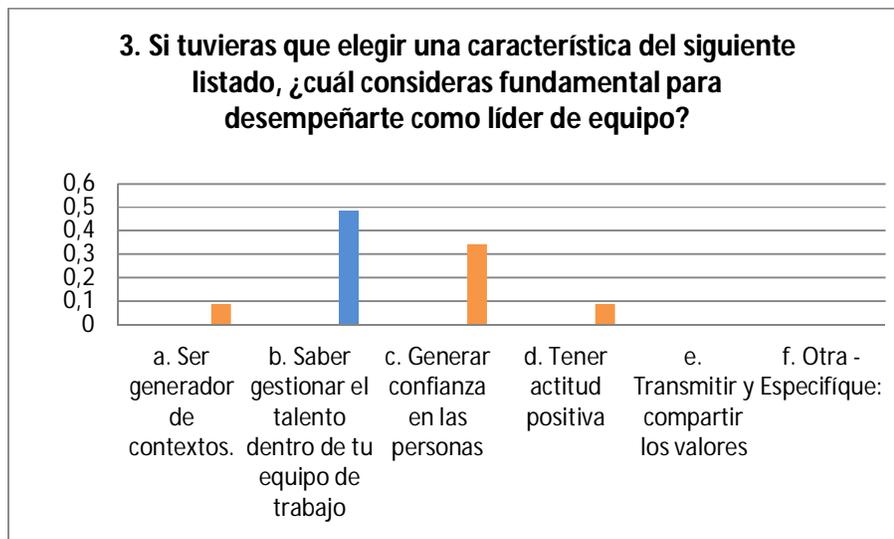
4.1. Análisis de los resultados sobre Encuestas / Entrevistas de Líderes

Una de las primeras consultas tanto en las encuestas como las entrevistas fue la cantidad de personas que tienen a cargo, y desde cuándo son líderes en su organización. Estas preguntas brindan un marco para entender la forma de liderar y analizar la cantidad de años que ejercen el rol, dado que la mayoría de los entrevistados comentaron que aprendieron a liderar a lo largo de su carrera laboral.

Se puede observar que la muestra ronda en personas que lideran menos de 5 (cinco) colaboradores, y que hace más de 5 (cinco) años que ejercen el rol. Las entrevistas rondaron en números similares.



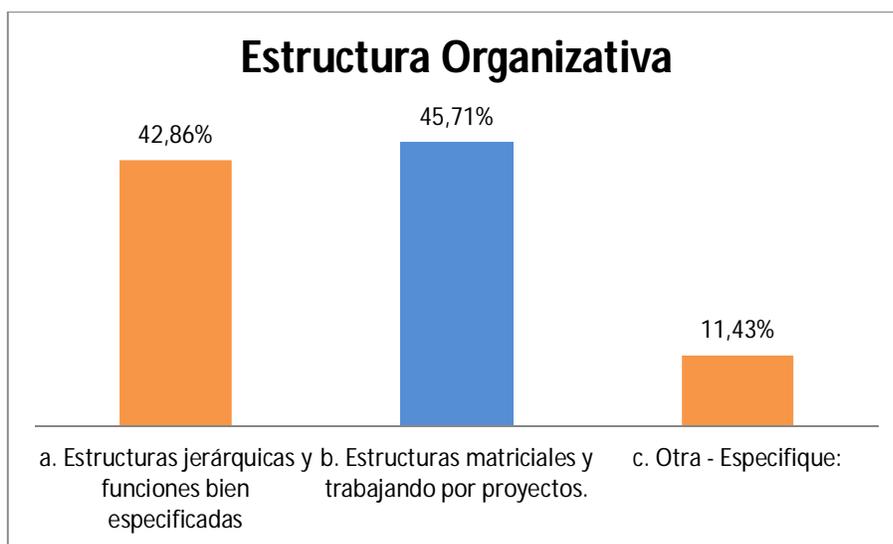
Continuando con el análisis, se pregunta sobre la característica fundamental para ejercer el liderazgo, y la elegida en primer lugar fue “saber gestionar el talento dentro del equipo de trabajo”, seguida de “generar confianza en las personas”. Analizando el apartado teórico, la metodología de Vicente Del Bosque fue la basada en la gestión del talento como estrategia de un liderazgo eficaz. Además, estas cuestiones se complementaron en las entrevistas efectuadas, cuando se los consultó sobre su forma de liderar, herramientas que utilizan y sus métodos para construir liderazgo en donde promueven la comunicación constante, ser ejemplo (mantener una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace), y tratar a cada trabajador de manera particular (entendiendo sus necesidades, sus motivaciones propias y adaptar su forma de vincularse en función del otro).



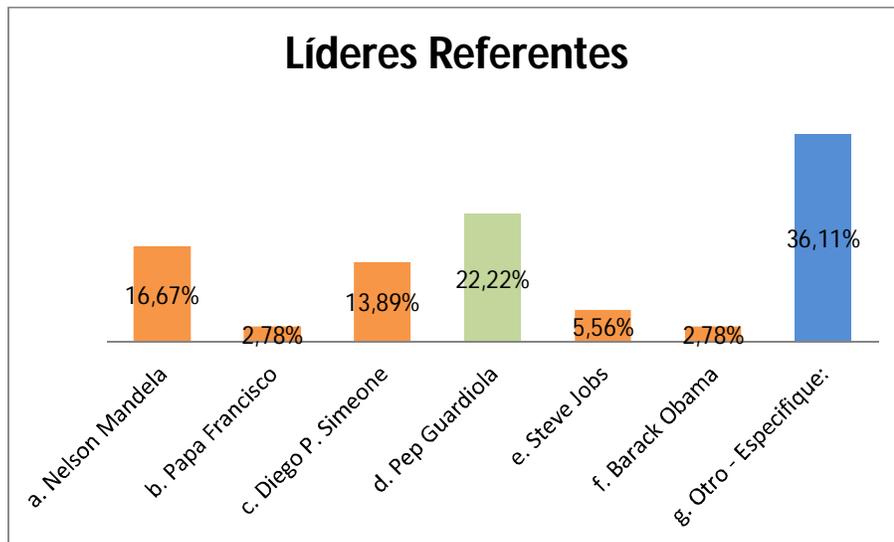
Una de las dimensiones a evaluar dentro de la variable Liderazgo, es la comunicación, tanto la fluidez como la apertura de la misma. Acá, las hipótesis planteadas fueron ampliamente corroboradas, dado que el **94%** de los líderes confirman que realizan *feedback* con sus colaboradores y mantienen reuniones fluidas con sus equipos de trabajo. Una diferenciación importante es que dividen las reuniones, según la importancia y/o los temas a tratar. Comentan que todos los días tienen reuniones con el equipo de trabajo de manera informal (se pudo contrastar que la Gen Y no aprecia esto como una reunión, se analizará dentro del apartado pertinente). A su vez, mantienen reuniones semanales (en la Empresa elegida la denominan *Status*) para estructurar los trabajos que se realizarán durante esa semana y aquellos que quedaron pendientes; y por último, mantienen reuniones trimestrales

en donde conversan sobre el desempeño del colaborador y las áreas a mejorar. Estas dos últimas clases de reuniones, si son percibidas como reuniones de trabajo por la Gen Y.

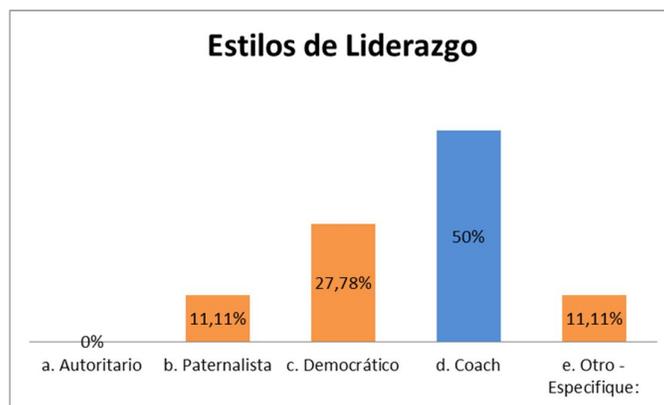
Después se consultó sobre las estructuras organizacionales en las que se sienten más cómodo para trabajar, donde un 45,71% de los líderes prefieren trabajar en estructuras matriciales y por proyectos y el 11,43% agrega un *mix* entre estructuras matriciales y jerárquicas. Igual, hay que remarcar que casi el 43% de los líderes todavía siguen cómodos bajo estructuras jerárquicas, y comentan que necesitan tener claro el rol y la línea de mando. Se puede inferir que la mayoría de las personas que eligieron estructuras jerárquicas sólo han trabajado bajo esa única estructura organizativa. *La Empresa Emergente* que promueve R. Echeverría en su libro todavía está lejos de poder vislumbrarse en las empresas argentinas. Podrá servir de un nuevo análisis (dentro de un par de años), para chequear si estos porcentajes siguen iguales o se incrementará la elección de la estructura matricial como forma elegida para trabajar (situación que se comprueba en el caso de la Encuesta Gen Y).



Cuando se conversa sobre los líderes que tienen como referentes o modelos, se comprueba que (en líneas generales) ya no se tiene un modelo / líder / referente sino que van tomando características de cada uno. En una entrevista personal, un líder manifestó que no tiene fanatismos sino “gustos”. Los líderes van tomando ejemplos concretos y más terrenales. Tener como referente al propio padre, fue otra respuesta sobre personas que uno admira como líderes. Asimismo, entre las personas propuestas *Pep Guardiola* resultó el nombre con mayor consenso, pero con un bajo porcentaje (22%).



Otra de las dimensiones a evaluar fue conversar sobre los estilos de liderazgo. Hemos asistido al “fallecimiento” del estilo autoritario (por lo menos desde la teoría) para los líderes de hoy. Admiten que no es un estilo que dé resultados y que no genera compromiso ni empatía en los trabajadores. Los líderes admiten que dependen más de sus colaboradores, de lo que ellos dependen de sus líderes. La pirámide se dio vuelta, transformándose el liderazgo en una relación más que una situación de poder. Se asiste al empoderamiento cada vez más de los colaboradores. Es por ello, que la mitad de los encuestados eligió el líder *coach* como el estilo adecuado para liderar. Si se observa los comentarios que se volcaron dentro de la columna “Otros”, su gran mayoría habla de una mezcla de estilos en donde el *coach* también aparece pero dependiendo del contexto y la situación. “Líder situacional y/o transformacional” fueron muy mencionados dentro de este ítem.



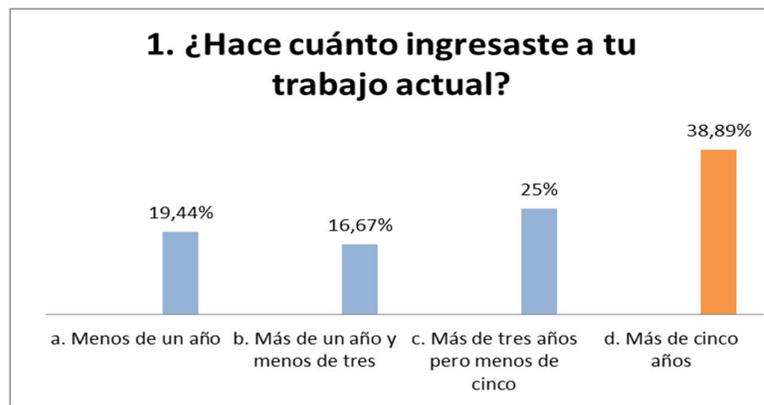
Casi finalizando, y respondiendo a la premisa de la investigación, más del **86%** de los encuestados reconocieron aportes de la práctica deportiva dentro de los nuevos estilos de liderazgo. Una persona en su entrevista mencionó que no solo en las organizaciones hubo aportes, sino en la calidad de vida de las personas y mencionó el caso de “Los Espartanos” (un equipo de rugby conformado por internos de un penal bonaerense, el cual ayudó a bajar la reincidencia de dichas personas). Otro de los entrevistados comentó que, no por nada, en las Empresas últimamente existe el caso de varios referentes deportivos que asisten a dar charlas / conferencias sobre la forma de liderar y los métodos para mejorar el trabajo en equipo.

Por último, existe un dato que llama la atención sobre los encuestados y es que solo el **70%** confirma que utiliza indicadores y tableros de comando, siendo herramientas fundamentales para la gestión. En las entrevistas personales los líderes reconocieron que existen indicadores en la organización pero no las conocen en su profundidad, por lo que se infiere que no le dan la importancia necesaria a este tema.

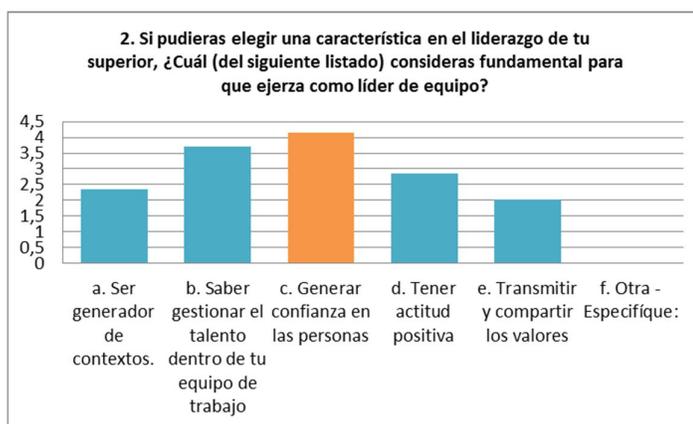
Tener una visión más estratégica será fundamental para que los líderes de hoy puedan convertirse en los Directores y CEO del mañana.

4.2. Análisis de los resultados sobre Encuestas / Entrevistas de la Gen Y.

Una de las primeras consultas tanto en las encuestas como las entrevistas fue la cantidad de años que hace que la persona está trabajando en la empresa. Se puede observar que la muestra obtenida resultó en su mayoría personas con más de 5 (cinco) años trabajando en la Empresa, lo cual es curioso dentro de esta generación, ya que una de las características significativa de la misma, es la rotación laboral dentro de los 4 (cuatro) años de ingreso a la compañía.



Continuando con el análisis, se preguntó sobre la característica fundamental para ejercer el liderazgo por su superior, y la más elegida fue “generar confianza en las personas”, continuando con “saber gestionar el talento dentro del equipo de trabajo”, y en tercer lugar “tener actitud positiva”. Si se analiza el apartado teórico, la metodología de Diego P. Simeone era la basada en generar confianza en las personas. Dar vuelta la pirámide, pudiendo empoderar al trabajador y que el líder se convierta en un guía, un referente que marca el camino, que acompaña, es lo que demandan las nuevas generaciones.

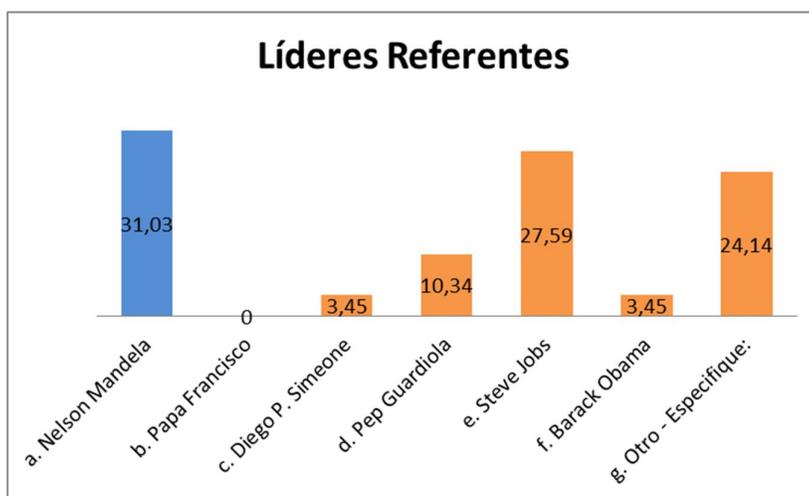


Continuando con las conversaciones efectuadas, el 90% de los encuestados admiten que solicitan *feedback* a sus superiores, pero en contraste con lo que respondieron los Líderes, no consideran las reuniones del día a día como una reunión de trabajo sino una conversación informal con su superior. Si perciben las reuniones de *Status*, en la cual se programan las tareas de la semana, y los espacios particulares para conversar sobre su desempeño.

Con respecto a las estructuras matriciales *versus* las estructuras jerárquicas, esta generación admite en más de un **60%** que prefieren las estructuras matriciales, y les gusta trabajar por proyectos. Asimismo, comentan que disfrutan más de los proyectos porque pueden ampliar su horizonte de trabajo, interactuar con otras áreas. Además, tener un plazo determinado de finalización y un objetivo a cumplir, es lo que más los motivan. Asimismo, 4 (cuatro) de cada 10 (diez) trabajadores sobre la muestra efectuada, prefieren seguir trabajando bajo estructuras jerárquicas, lo cual resultó un porcentaje mayor al esperado.

Cuando se le pregunta a la Generación Y sobre las personas que tienen como referente, acá la sorpresa fue que las figuras deportivas no resultaron las más elegidas. Si bien

reconocen el aporte de la práctica deportiva a los nuevos modelos de liderazgo, no resultan estas figuras elegidas. 2 (dos) de las 5 (cinco) personas entrevistadas eligieron a su papá como un modelo / referente de líder. De las personas sugeridas, Nelson Mandela resultó el más votado. En segundo lugar eligieron a Steve Jobs (reconocen su aporte tecnológico, y lo admiran por ello, pero no conocen profundamente su estilo de liderazgo). También la opción “Otros” resulta de las más votadas, y ahí las opiniones varían desde su propio jefe, también familiar, Marcelo Bielsa¹⁵ o Greg Popovich¹⁶ figuran entre los elegidos.



También a esta Generación se le preguntó por el estilo de liderazgo con el que se sienten más cómodos para trabajar, variando los números a lo que dijeron los “Líderes”, ya que el 50% prefiere un liderazgo democrático, un 40% respondió sobre la preferencia del líder *coach*, y el 10% restante eligió la figura de “Otros”. En esta generación ya han quedado caducos tanto el liderazgo autoritario como el paternalista. Se comprueba la hipótesis de que los colaboradores cada vez necesitan más empoderamiento en las decisiones y ven al líder como un decisor, un Director de Orquestas que va tomando lo mejor de cada uno, pero ya no como un padre al cual hay que consultar sobre la tarea.

Además, más del **70%** de los encuestados prefiere un líder que no solo le enseñe técnicamente, sino que le permita crecer, lo ayude a desarrollar su carrera, lo inspire y le deje crear.

¹⁵ Ex Director Técnico de la Selección Argentina, Selección de Chile y varios clubes de fútbol argentinos, mexicanos, españoles y franceses.

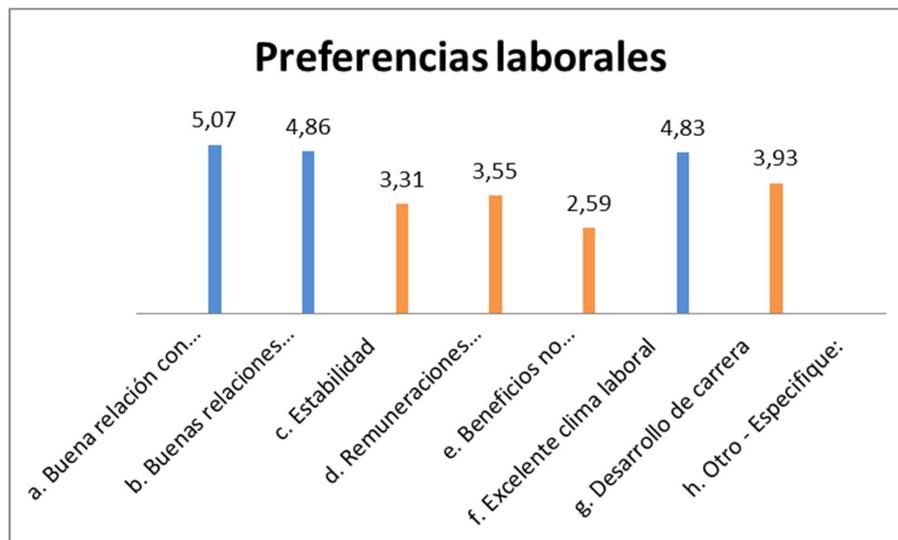
¹⁶ Entrenador de básquet de San Antonio Spurs

Más del **78%** de los encuestados reconocieron aportes de la práctica deportiva dentro de los nuevos estilos de liderazgo (un porcentaje menor a la variable líderes que reconoció más del 86% los aportes deportivos). Asimismo, una de las personas entrevistadas comentó que formar parte de un equipo de Hockey le permitió trabajar mejor en equipo en las organizaciones. Dentro de los motivos que explican este aporte, en la encuesta aparecen comentarios como el siguiente:

“en la práctica deportiva se da un proceso cognitivo-conductual de influencia determinante del entrenador a sus deportistas, considerando las diferencias individuales. El entrenador/líder tiene capacidad o talento para direccionar los recursos de cada uno de sus deportistas y al equipo en su conjunto, esto es totalmente aplicable a las organizaciones.”

Entre las preferencias laborales de la Generación Y, se comprueba otra de las hipótesis planteadas: esta generación prefiere trabajar bajo un buen clima laboral (tener buenas relaciones interpersonales tanto con sus compañeros y/o con su superior) antes que una remuneración competitiva.

Como decía Carlos Bianchi, según Joaquín Sorondo en su libro *Liderazgo (2018)*, “lo que motiva profundamente al jugador de fútbol no es el dinero sino la gloria” (página 138).



En una de las entrevistas efectuadas se conversó sobre el caso de una persona que desistió de ingresar a trabajar a una empresa porque la misma no ofrecía “Home Office”. Estos beneficios, o estas variables intangibles cada vez son más elegidas por las nuevas

generaciones. Además, cuando a los entrevistados se les preguntó qué es lo que más disfrutan de su trabajo, el 100% respondió “clima laboral”, tener una buena relación con sus compañeros de trabajo y en la empresa (en general) es la mayor motivación para concurrir a trabajar.

Por último, los colaboradores resaltan que prefieren más un reconocimiento al valor agregado de su trabajo dentro de la empresa, que un aumento de sueldo sin *feedback*.

Parte V: Conclusiones Finales

En el apartado de “Conclusiones preliminares” se anticipó la pregunta de ¿por qué se eligió al mundo deportivo como analogía de liderazgo en las organizaciones? Por la manera que el mundo deportivo predijo la manera de interrelacionarse, porque un equipo de trabajo obtiene mejores resultados que la suma de los trabajos individuales, y porque las empresas empezaron a utilizar el entrenamiento como método para perfeccionar las competencias laborales en las personas y lograr mejores resultados.

A su vez, los nuevos líderes entendieron que no pueden tratar a todos sus subordinados de igual manera. Como cuenta Guardiola sobre la enseñanza que le brindó Julio Velasco dentro del libro *El Partido Mental en 400 frases y 45 temas*: “La mentira más grande en el deporte es que todos los jugadores deben ser tratados por igual. Como seducirlo, como engañarlo para conseguir lo mejor de él, porque nosotros por cargo estamos por encima de ellos, pero estamos debajo, porque dependemos de ellos” (frase 220).

Las nuevas generaciones exigen formar parte de la visión empresarial, entender hacia dónde va la empresa. Como se genere este vínculo será la clave para que trabajen motivados y comprometidos. Asimismo, los líderes entienden que dependen más de sus trabajadores que de ellos mismos. La clave será la forma de trabajar con ellos. El líder solo muestra el camino, guía, acompaña, pero no debe ser parte del proceso productivo para alcanzar óptimos resultados.

Se ha desarrollado durante todo el presente trabajo los ejes planteados en la Parte I. Se desarrolló el aporte del *coaching* en la nueva concepción de liderazgo, la aparición del líder *coach* y la forma particular de liderar a estas nuevas generaciones (la diversidad en el trato a cada colaborador como aporte fundamental de esta corriente). A su vez, se continuó conversando sobre el aporte del concepto “entrenamiento” dentro del ámbito de las empresas para lograr sus objetivos. No sólo se capacitan sino que también se entrenan a los colaboradores. El tercer y último punto donde se centraba la investigación rondaba sobre las diferencias entre las características de las personas según la generación a la que pertenecen y su interrelación con los jefes; es por ello, que una variable en particular de la muestra rondó en entrevistar y realizar encuestas a la Generación Y, y cómo perciben ellos la realidad de la empresa.

Asimismo, durante esta tesis se fue conversando sobre diferentes hipótesis, las cuales a través de la muestra tomada (encuestas / entrevistas) se pudieron ir ratificando:

- a. Se pudo comprobar que la nueva forma de liderar logra mayor participación, motivación y compromiso con el personal, influyendo en la forma de gestionar los equipos de trabajo.
- b. La Generación Y acepta solamente el nuevo estilo de liderazgo (50% eligieron líderes democráticos, 40% líderes coach y el 10% restante habló de liderazgo situacional y/o dependiendo del contexto y su equipo de trabajo). Además en las entrevistas nadie toleraría trabajar bajo la figura de un líder paternalista y mucho menos autoritario.
- c. Las personas trabajando dentro de un equipo se sienten más motivadas y con mayor sentido de pertenencia. Esta hipótesis se pudo comprobar ampliamente al ver que las variables “relación con mis compañeros / superiores y clima laboral” fueron las opciones más elegidas, y que en las entrevistas personales, todos argumentaron que lo que más disfrutaban de concurrir a trabajar es el “Clima laboral”.

Por último, se concluye esta investigación afirmando que el aporte de la práctica deportiva en los nuevos modelos de liderazgo fue claramente observable tanto por los líderes/referentes de la empresa como por las nuevas generaciones.

Parte VI: Bibliografía

- Bielsa, Marcelo (2016). *11 caminos al gol*. 2º Edición. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Davis, Keith y Newstrom John. (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. 10º Edición. Argentina: Mc. Graw Hill.
- Giesenow, Carlos (2007). *Psicología de los Equipos deportivos. Claves para formar Equipos exitosos*. 1º Edición. Madrid: Editorial Claridad.
- Goleman, Daniel. (2015). *Como ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional si importa?* 1º Edición. Argentina: Ediciones B.
- Gordon, Jon (2015). *Campo de entrenamiento*. 2º Edición. Barcelona: Empresa Activa.
- Hayes, Nicky (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo: Una estrategia para el éxito*. 1º Edición. Madrid. Ediciones Paraninfo.
- Kerr, James (2014). *Legado: quince lecciones sobre liderazgo*. 1º Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Del dragón.
- Mascherano, Javier y Miguelez, Nicolás (2015). *Los 15 escalones del liderazgo*. 1º Edición. Argentina: Editorial Planeta.
- Mc. Gregor, Douglas (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Edición 34 años. Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Ouchi, William (1984). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. 1º Edición. España: Editorial Orbis S.A.
- Roffe, Marcelo y Ucher Francisco (2005). *Alto Rendimiento. Psicología y deportes*. 2º Edición. Argentina: Lugar Editorial.
- Sacchi, Arrigo (2016). *Fútbol Total. Mi vida contada a Guido Conti*. 1º Edición. Madrid: Editorial Corner.
- Simeone, Diego (2014). *Partido a Partido. Si se cree, se puede*. 1º Edición. Madrid: Plataforma Actual.
- Simeone, Diego (2016). *Creer. El desafío de superarse siempre*. 1º Edición. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Sorondo, Joaquín (2018). *Liderazgo para los número 1*. 1º Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- Ulrich, Dave. (2006). *Recursos Humanos Champions*. 1º Edición. 5ta. Reimpresión. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Parte VII: Anexos

A. Modelo Encuesta de Liderazgo

Encuesta sobre Liderazgo

1. Actualmente, ¿cuántas personas tienes a cargo?

- a. Menos de 5
- b. Entre 5 y 10
- c. Más de 10

2. ¿Desde cuándo tienes personal a cargo?

- a. Menos de un año
- b. Más de un año y menos de tres
- c. Más de tres años pero menos de cinco
- d. Más de cinco años y menos de 10
- e. Más de 10 años

3. Si tuvieras que elegir una característica del siguiente listado, ¿cuál consideras fundamental para desempeñarte como líder de equipo?

- a. Ser generador de contextos.
- b. Saber gestionar el talento dentro de tu equipo de trabajo
- c. Generar confianza en las personas
- d. Tener actitud positiva
- e. Transmitir y compartir los valores
- f. Otra - Especifique:

4. ¿Brindas feedback a tu equipo de trabajo?

- a. Sí
 - b. No
- ¿Por qué?

5. ¿Cada cuánto realizas reuniones de trabajo con tu equipo?

- a. Todos los días
- b. Una vez por semana
- c. Dos veces al mes
- d. Una vez por mes
- e. Una vez por bimestre
- f. Una vez por trimestre
- g. Dos veces al año
- h. Una vez por año
- i. No hago reuniones de trabajo
- j. Otra - Especifique:

6. ¿En cuál estructura organizativa te sentís más cómodo/a para trabajar?

- a. Estructuras jerárquicas y funciones bien especificadas
- b. Estructuras matriciales y trabajando por proyectos.
- c. Otra - Especifique:

7. ¿A cuál de las siguientes personas tienes o tuviste como referente por su forma de liderar?

- a. Nelson Mandela
- b. Papa Francisco
- c. Diego P. Simeone
- d. Pep Guardiola
- e. Steve Jobs
- f. Barack Obama
- g. Otro - Especifique:

8. ¿Con cuál estilo de liderazgo te sentís más identificado?

- a. Autoritario
- b. Paternalista
- c. Democrático
- d. Coach
- e. Otro - Especifique:

9. ¿Pensas que hubo aportes de la práctica deportiva en los nuevos modelos de liderazgo organizacional?

- a. Sí
 - b. No
- ¿Por qué?

10. Utilizas indicadores de gestión y/o cuentan con un Tablero de Comando gerencial

- a. Sí
 - b. No
- Desarrolle:

B. Modelo Encuesta para la Gen Y

Encuesta sobre el cambio laboral en la Generación Y

1. ¿Hace cuánto ingresaste a tu trabajo actual?

- a. Menos de un año
- b. Más de un año y menos de tres
- c. Más de tres años pero menos de cinco
- d. Más de cinco años

2. Si pudieras elegir una característica en el liderazgo de tu superior, ¿Cuál (del siguiente listado) consideras fundamental para que ejerza como líder de equipo?

- a. Ser generador de contextos.
- b. Saber gestionar el talento dentro de tu equipo de trabajo
- c. Generar confianza en las personas
- d. Tener actitud positiva
- e. Transmitir y compartir los valores
- f. Otra - Especifique:

3. ¿Solicitas feedback a tu superior?

- a. Si
 - b. No
- ¿Por qué?

4. ¿Cada cuánto se realizan reuniones de trabajo dentro del equipo?

- a. Todos los días
- b. Una vez por semana
- c. Dos veces al mes
- d. Una vez por mes
- e. Una vez por bimestre
- f. Una vez por trimestre
- g. Dos veces al año
- h. Una vez por año
- i. No hago reuniones de trabajo
- j. Otra - Especifique:

5. ¿En cuál estructura organizativa te sentis más cómodo/a para trabajar?

- a. Estructuras jerárquicas y funciones bien especificadas
- b. Estructuras matriciales y trabajando por proyectos.
- c. Otra - Especifique:

6. ¿A cuál de las siguientes personas tenes o tuviste como referente por su forma de liderar?

- a. Nelson Mandela
- b. Papa Francisco
- c. Diego P. Simeone
- d. Pep Guardiola
- e. Steve Jobs
- f. Barack Obama
- g. Otro - Especifique:

7. ¿Con cuál estilo de liderazgo te sentis más identificado?

- a. Autoritario
- b. Paternalista
- c. Democrático
- d. Coach
- e. Otro - Especifique:

8. ¿Pensas que hubo aportes de la práctica deportiva en los nuevos modelos de liderazgo organizacional?

- a. Si
 - b. No
- ¿Por qué?

9. ¿Cuál de las siguientes características preferis tener en tu trabajo?

- a. Buena relación con mi superior
- b. Buenas relaciones interpersonales con mis compañeros
- c. Estabilidad
- d. Remuneraciones competitivas
- e. Beneficios no remunerativos
- f. Excelente clima laboral
- g. Desarrollo de carrera
- h. Otro - Especifique:

10. Si tuviera que elegir solamente una característica de tu jefe, ¿Cuál preferirías?

- a. Que sepa técnicamente, enseñe y permita desarrollar mi carrera dentro de la empresa
 - b. Que se genere un vínculo más allá de lo laboral, que confie en mí y delegue las tareas
- ¿Por qué?:

C. Entrevistas sobre Liderazgo (Cablevisión/Fibertel)

Nombre y Apellido: Maximiliano B.

Edad: 33 años

Ingreso a la Empresa: 2014

Posición Actual: Jefe de Comunicación en Plataformas Digitales

Desde: 2016

Cantidad de gente a cargo: 19 personas

Directamente: 4

Indirectamente: 15

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

El liderazgo es la clave para obtener resultados positivos. Lo veo como el jefe que brinda aportes desde su formación blanda. Es la persona que debe encontrar el lugar donde cada uno se va a destacar más.

2. Diferencias entre líder y jefe

El jefe es alguien impuesto por la organización; al líder lo veo como alguien que lo valida su gente. Es como el dibujo que se puede ver el jefe arriba de una silla dando ordenes y al líder marcando el camino con una mano diciendo "vamos". El jefe baja tareas, el líder acompaña.

3. ¿Cómo construís tu liderazgo? Técnicas, herramientas utilizadas.

Construyo el liderazgo todos los días, desde la cercanía, acompañando al equipo. Brindando un contexto acorde para realizar sus tareas.

4. ¿Cuáles principales diferencias ves en vos como líder y en la forma de liderar de tu jefe anterior?

Acompaño a mi equipo, los escucho, nos comprometemos en conseguir objetivos a lo largo del año. Mi anterior jefe no daba el ejemplo. Hay que permitir que la gente se equivoque.

5. ¿Cómo es la comunicación dentro de tu equipo de trabajo? ¿Brindas feedback, comunicas abiertamente todas las decisiones? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

Estamos viviendo un momento de transición. Hay una fusión con Telecom, actualmente estoy con 12 personas y se suman 7 más. Quiero empoderar a la gente. No me junto solo con mis coordinadores, sino todos, quiero escucharlos, saber que piensan.

6. A continuación voy a citar una frase y me decís que pensas:

"La mentira más grande en el deporte es que todos los jugadores deben ser tratados por igual. Como seducirlo, como engañarlo para conseguir lo mejor de él, porque nosotros por cargo estamos por encima de ellos, pero estamos debejo, porque dependemos de ellos"

En tu equipo de trabajo, ¿los tratas a todos por igual o pensas formas para motivarlos de manera particular?

No, el secreto está en descubrir lo mejor de cada uno y ayudar a que lo desarrollen. La gente tiene que estar contenta y convencida.

7. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Pep Guardiola. Era DT también como jugador. Sabe como manejar a las figuras. Lo difícil es mantenerse.

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

8. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelo de liderazgo organizacional?

Si

9. ¿Conoces aproximadamente los índices de rotación y ausentismo dentro de tu equipo de trabajo? Y ¿dentro de la empresa? Comentarios

Si, pero no tengo el reporte "duro", porque es muy bajo. En el equipo se sabe que si uno no viene perjudica al resto, y existe el compromiso entre ellos como compañeros y también con la empresa.

10. ¿Qué pensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

Un mix entra ambas. La parte jerárquica tiene que estar para "destrabar" algunos temas.

11. ¿Qué pensas de trabajar por proyectos?

Es importante que los proyectos sean parte de un objetivo común, para que el desafío sea mayor.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 X

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

¿Cuántos proyectos presento tu equipo de trabajo este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 X

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

12. Algo que te interese agregar que pensas que falto preguntar.

NS/NC

Nombre y Apellido: Rosario Z.

Edad: 31 años

Ingreso a la Empresa: 2014

Posición Actual: Jefe de Investigación de Mercado

Desde: 2017

Cantidad de gente a cargo: 1 persona

Directamente: 1

Indirectamente:

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

Como un guía de equipo, el que da el ejemplo. El que indica el camino a seguir.

2. Diferencias entre líder y jefe

El jefe se impone, el líder se reconoce. Al líder hay que validarlo.

3. ¿Cómo construí tu liderazgo? Técnicas, herramientas utilizadas.

Desde el acompañamiento, el ejemplo, el sentido de equipo. Se construye desde la experiencia. No hagas lo que no te gusta que te hagan.

4. ¿Cuáles principales diferencias ves en vos como líder y en la forma de liderar de tu jefe anterior?

No muchas, intento tomar lo mejor de cada jefe que tuve. Creo que hoy argumento más las decisiones y no impongo tareas.

5. ¿Cómo es la comunicación dentro de tu equipo de trabajo? ¿Brindas feedback, comunicas abiertamente todas las decisiones? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

	tareas
	status

Realizo reuniones de comunicación formal que excede lo laboral.

6. A continuación voy a citar una frase y me decís que pensas:

"La mentira más grande en el deporte es que todos los jugadores deben ser tratados por igual. Como seducirlo, como engañarlo para conseguir lo mejor de él, porque nosotros por cargo estamos por encima de ellos, pero estamos debajo, porque dependemos de ellos"

En tu equipo de trabajo, ¿los tratas a todos por igual o pensas formas para motivarlos de manera particular?

Si bien directamente tengo una sola persona a cargo, la interacción en el día a día es con varias y en cada una intento sacar lo mejor de cada persona para obtener mejores resultados.

7. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Pep Guardiola

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

8. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelo de liderazgo organizacional?

Si, es más existe una experiencia de un equipo de rugby que bajo la reincidencia en las cárceles "Los Espartanos".

9. ¿Conoces aproximadamente los índices de rotación y ausentismo dentro de tu equipo de trabajo? Y ¿dentro de la empresa? Comentarios

Si, son indicadores calve del "estado de ánimo" del equipo.

10. ¿Qué pensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

Un mix entra ambas, aunque puramente matricial hace que se pierda quien toma decisiones.

11. ¿Qué pensas de trabajar por proyectos?

Estoy de acuerdo siempre que se vea el panorama completo a largo plazo.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 X 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

Me motivo el desafío y todo lo que había para hacer.

¿Cuántos proyectos presento tu equipo de trabajo este año?

1 X 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

El tema, y como fue icitativa de ella para plantearlo.

12. Algo que te interese agregar que pensas que falto preguntar.

NS/NC

Nombre y Apellido: Fiorela P.

Edad: 42 años

Ingreso a la Empresa: 2016

Posición Actual: Jefe de Marca

Desde: 2016

Cantidad de gente a cargo: 1 persona

Directamente: 1

Indirectamente:

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

Como un Director Técnico

2. Diferencias entre líder y jefe

El jefe es impuesto. El líder es validado por el equipo.

3. ¿Cómo construí tu liderazgo? Técnicas, herramientas utilizadas.

Antes trabajaba en Nextel. Hoy estoy en cable, y se que tengo que adaptarme a otro estilo de liderazgo, entendiendo el contextos, los disitnots tiempos. Hay que saber donde uno quiere llegar. Construyo el liderazgo basandome en experiencias pasadas, en función a la situación, a la compañía, a cada persona.

4. ¿Cuáles principales diferencias ves en vos como líder y en la forma de liderar de tu jefe anterior?

Tome muchas cosas positivas de mi jefe anterior, pero creo que hoy el autoritarismo ya no va.

5. ¿Cómo es la comunicación dentro de tu equipo de trabajo? ¿Brindas feedback, comunicas abiertamente todas las decisiones? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

Es un día a día, pero también tenes que tener un espacio. Eso te valida desde lo profesional y también desde lo personal.

6. A continuación voy a citar una frase y me decís que pensas:

"La mentira más grande en el deporte es que todos los jugadores deben ser tratados por igual. Como seducirlo, como engañarlo para conseguir lo mejor de él, porque nosotros por cargo estamos por encima de ellos, pero estamos debejo, porque dependemos de ellos"

En tu equipo de trabajo, ¿los tratas a todos por igual o pensas formas para motivarlos de manera particular?

Creo en la motivación en forma particular. No hay que tratar a todos por igual.

7. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Pep Guardiola

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

8. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelo de liderazgo organizacional?

Si.

9. ¿Conoces aproximadamente los índices de rotación y ausentismo dentro de tu equipo de trabajo? Y ¿dentro de la empresa? Comentarios

Dentro de la empresa no, pero si conozco los indicadores de mi equipo de trabajo. Ahí puedo validar el compromiso, la vision de equipo.

10. ¿Qué pensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

Creo que hay que tener un mix (50%-50%).

11. ¿Qué pensas de trabajar por proyectos?

Me interesa trabajar por proyectos, pero como un complemento del trabajo rutinario.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 X 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

¿Cuántos proyectos presento tu equipo de trabajo este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

12. Algo que te interese agregar que pensas que faltó preguntar.

NS/NC

Nombre y Apellido: Romina B.

Edad: 31 años

Ingreso a la Empresa: 2009

Posición Actual: Jefe de Marca Cablevisión/Fibertel

Desde: 2016

Cantidad de gente a cargo: 3 personas

Directamente: 2

Indirectamente: 1, más las Agencias de Publicidad y Diseño contratadas

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

El liderazgo es acompañar a cada uno para que alcancen sus objetivos (y también el objetivo organizacional). Entender que necesitan de vos.

2. Diferencias entre líder y jefe

Uno es más formal y viene dado por el puesto, lo marca el organigrama. Líder se es más allá del cargo.

3. ¿Cómo construís tu liderazgo? Técnicas, herramientas utilizadas.

Comunicación constante. Dar el ejemplo. Escuchar al grupo te da más herramientas como líder. Feedback

4. ¿Cuáles principales diferencias ves en vos como líder y en la forma de liderar de tu jefe anterior?

Más emocional y personal, no solo buscando resultados. Cada vez hay que ser más humano porque ya no se tolera un "vínculo frío".

5. ¿Cómo es la comunicación dentro de tu equipo de trabajo? ¿Brindas feedback, comunicas abiertamente todas las decisiones? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

<input type="checkbox"/>	informal
<input type="checkbox"/>	status
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	feedback
<input type="checkbox"/>	

La comunicación diaria es informal y ver cosas particulares (a demanda). Una vez por semana están las reuniones formales y de trabajo (que llamamos status); y por último momentos más específicos uno a uno donde no se ve la tera sino mejoras a largo plazo / desempeño / rendimiento. Son 3 por año aproximadamente. Igual, ellos también nos piden reuniones de feedback.

6. A continuación voy a citar una frase y me decís que pensás:

"La mentira más grande en el deporte es que todos los jugadores deben ser tratados por igual. Como seducirlo, como engañarlo para conseguir lo mejor de él, porque nosotros por cargo estamos por encima de ellos, pero estamos debajo, porque dependemos de ellos"

En tu equipo de trabajo, ¿los tratás a todos por igual o pensás formas para motivarlos de manera particular?

Totalmente diferente. Cada uno necesita cosas distintas, tanto profesionales como personales. No se puede tratar a todos por igual. Tanto racional como emocionalmente piden cosas diferentes, y profesionalmente también se encuentran en situaciones distintas. Vos como jefe dependes más de tu equipo de lo que tu equipo depende de vos.

7. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Soy más de capturar cosas de cada uno y no tener algo único de alguno, y eligo personas "más terrenales", de mi día a día.

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

<input type="checkbox"/>

8. ¿Pensás que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelos de liderazgo organizacional?

Sí, por ahí no de manera explícita pero sí considero que influyó.

9. ¿Conocés aproximadamente los índices de rotación y ausentismo dentro de tu equipo de trabajo? Y ¿dentro de la empresa? Comentarios

Sí, pero no lo tengo cuantificado. Sé que son muy bajos. Se busca crecer en el área.

10. ¿Qué pensás de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

Siempre trabaja en estructuras jerárquicas. En mi "estructura" las elijo.

11. ¿Qué pensás de trabajar por proyectos?

Por mi nivel de orden y "estructura mental" me desordena un poco trabajar por proyectos. Necesitaría saber bien mi rol dentro del proyecto para poder sentirme cómoda.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 X

Detalle brevemente el que más te motivó y por qué

Lanzamientos, campañas masivas

¿Cuántos proyectos presentó tu equipo de trabajo este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 X

Detalle brevemente el que más te motivó y por qué

Igual que los anteriores

12. Algo que te interese agregar que pensás que faltó preguntar.

NS/NC

Nombre y Apellido: Alejandro P.

Edad: 46 años

Ingreso a la Empresa: 15 de mayo de 1995

Posición Actual: Gerente Administrativo

Desde: 2018

Cantidad de gente a cargo: 4 personas

Directamente: 4

Indirectamente:

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

Más abierto, más humano. El contexto va cambiando. Es un desafío constante.

2. Diferencias entre líder y jefe

El líder es una condición más de carácter; el jefe más de una estructura organizacional. Veo al líder como una evolución del jefe.

3. ¿Cómo construís tu liderazgo? Técnicas, herramientas utilizadas.

Con la escucha, el acercamiento diario, compartir espacios de distensión. Hoy no hay puertas, se genera el pesacio. No hay agenda. Las cosas se van generando. Tu discurso tiene que coincidir con tu accionar. Tenes que ser coherente.

4. ¿Cuáles principales diferencias ves en vos como líder y en la forma de liderar de tu jefe anterior?

Las épocas, las costumbres, antes era todo más distante y las empresas no contribuían a otro tipo de acercamiento. Antes había mucho control y mucha métrica, ahora ya no.

5. ¿Cómo es la comunicación dentro de tu equipo de trabajo? ¿Brindas feedback, comunicas abiertamente todas las decisiones? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

	informal

En la comunicación informal ya le vas "marcando la cancha". Se ve en el día a día. Después por ahí reuniones de desempeño tenemos 2 o 3 por año.

6. A continuación voy a citar una frase y me decís que pensas:

"La mentira más grande en el deporte es que todos los jugadores deben ser tratados por igual. Como seducirlo, como engañarlo para conseguir lo mejor de él, porque nosotros por cargo estamos por encima de ellos, pero estamos debejo, porque dependemos de ellos"

En tu equipo de trabajo, ¿los tratas a todos por igual o pensas formas para motivarlos de manera particular?

Si, depende del carácter de las personas. Tu trabajo "brilla" por el trabajo de tu equipo. Vos solo marcas el camino.

7. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

NS/NC Tengo gustos, no fanatismos.

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

8. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelo de liderazgo organizacional?

Si, y más en la generación de entre 30 y 40 años (Gen X). No por nada surgen las charlas de personas como Cachito Vigil, el entrenador de Basket, Bianchi, Guardiola, Los Pumas, Orsanic en las empresas.

9. ¿Conoces aproximadamente los índices de rotación y ausentismo dentro de tu equipo de trabajo? Y ¿dentro de la empresa? Comentarios

Si, son muy bajos. Igual mi sector es el "semillero". Es un trampolín para ir a otros sectores.

10. ¿Qué pensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

En mi caso siempre fueron jerárquicas.

11. ¿Qué pensas de trabajar por proyectos?

NS/NC

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

¿Cuántos proyectos presento tu equipo de trabajo este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

12. Algo que te interese agregar que pensas que falto preguntar.

NS/NC

D. Entrevistas Gen Y (Cablevisión/Fibertel)

Nombre y Apellido: Daniela R.

Edad: 31 años

Ingreso a la Empresa: 01/07/2013

Posición Actual: Asistente Profesional

Desde: 01/07/2013

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

Veo el liderazgo como una persona que crece con vos, que me da libertad pero no libertinaje.

2. ¿Qué características admiras de tu jefe? ¿Es un buen líder para vos? ¿Por qué?

Que sea comprensivo, escuche, que sea empático (ponerse en lugar del otro) pero entendiendo su rol. No me guste

3. ¿Cómo es su comunicación? ¿Brinda feedback? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

	en cuanto a tareas diarias
	para dar feedback

Las reuniones son periódicas. Nos juntamos mucho por tareas y también cuando ve que puedo mejorar en algunas tareas. El feedback es constante.

4. ¿Qué pensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

Siempre trabajé en estructuras jerárquicas. Soy estructurada pero me gusta trabajar por proyectos y siento que me enriquece. Creo que con tener un jefe directo esta bien, tampoco que haya jefes de jefes.

5. ¿Qué pensas de trabajar por proyectos?

Me gusta trabajar por proyectos porque tienen un fin. Además me enriquece interrelacionarme con otros equipos de trabajo. Creo que se marcan más claramente los objetivos, son más medibles, y no caigo en la rutina constante.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivó y por qué

No presente proyectos en lo que va del año

¿Cuántos proyectos te presentó tu jefe este año?

1 2 3 4 5 X 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivó y por qué

El que más me motivó es el de formalizar designaciones definitivas de personal, y estamos desarrollando actualmente.

6. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Mi papá. En un líder busco personas de confianza, que me escuchen, me dejen avanzar, que me deje hacer las cosas pero que también me marquen mis errores.

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

NS/NC

7. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelos de liderazgo organizacional?

Si, por ejemplo en el trabajo por equipo, el entrenamiento y tratar a cada uno de manera distinta.

8. ¿Qué es lo que más disfrutas de tu trabajo? ¿Por qué?

El clima laboral. La relación con mis compañeros y con mi jefe es lo que me hace venir a trabajar. Al principio la tarea me gustaba, ahora es muy rutinaria.

9. Ordene de mayor a menor importancia para vos, los siguientes ítem dentro de tu trabajo:

a. Relación con mi Jefe

b. Relación entre Empleados

c. Estabilidad

d. Remuneración competitiva

e. Clima laboral

f. Sentido del trabajo

g. Visión empresarial

h. Cultura de la Empresa

i. Desarrollo de Carrera

j. Beneficios

3
8
5
10
2
4
9
7
1
6

10. Preferís un líder/jefe que sepa técnicamente y te enseñe, o alguien que inspire y te deje crear. ¿Por qué?

Que me inspire y me deje crear, porque esta bueno que mi jefe también pueda aprender de vos. Igual, sin conocimiento es muy difícil que me pueda inspirar, así que elegiría un mix de ambas, con preponderancia en la segunda opción.

11. Algo que te interese agregar que pensas que faltó preguntar.

NS/NC

Nombre y Apellido: Hernan S.

Edad: 27 años

Ingreso a la Empresa: 2011

Posición Actual: Analista de Marketing

Desde: 2012

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

Un líder es un referente. Al líder lo definen los demás, lo ratifican.

2. ¿Qué características admiras de tu jefe? ¿Es un buen líder para vos? ¿Por qué?

Valoro de mi jefe el conocimiento técnico, su conocimiento sobre la tarea, en eso si es un referente pero no sé si es un buen líder. Le veo falta de reconocimiento (de lo bueno, de lo malo lo hace ver bastante) hacia su equipo de trabajo y dificultad en trabajar en equipo. La motivación no es su fuerte.

3. ¿Cómo es su comunicación? ¿Brinda feedback? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

Comunicación permanente, día a día. No hace falta enviar un mail. Me acerco y le puedo consultar. Reunión de equipo una vez por semana, de manera individual muy poco. 2 reuniones en casi dos años.

4. ¿Qué pensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

Me siento más cómodo por proyectos, no me gustan las estructuras jerárquicas.

5. ¿Qué pensas de trabajar por proyectos?

Me gusta. Amplia horizontes, permite conocer otras áreas. Sos perteneciente a un equipo más grande.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

¿Cuántos proyectos te presento tu jefe este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

6. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Mandela

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

7. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelo de liderazgo organizacional?

Si, creo que el liderazgo cambió. Dejo de dar órdenes para empezar a motivar. La metáfora deportiva es un recurrente en Argentina. Por ejemplo, cuando uno esta sobrepasado de trabajo, se dice "estoy atajando penales todo el día".

8. ¿Qué es lo que más disfrutas de tu trabajo? ¿Por qué?

Poder estar en una empresa relacionado con mi carrera. Poder gestionar en lo macro un proyecto. Como estudiante de comunicación es un plus estar en la empresa más importante de comunicación de Argentina.

9. Ordene de mayor a menor importancia para vos, los siguientes ítem dentro de tu trabajo:

a. Relación con mi Jefe

b. Relación entre Empleados

c. Estabilidad

d. Remuneración competitiva

e. Clima laboral

f. Sentido del trabajo

g. Visión empresarial

h. Cultura de la Empresa

i. Desarrollo de Carrera

j. Beneficios

5
6
3
1
2
8
10
9
4
7

10. Preferís un líder/jefe que sepa técnicamente y te enseñe, o alguien que inspire y te deje crear. ¿Por qué?

Que me inspire y me deje crear, pero me tiene que demostrar para que confie. No me quiero convertir en un gran resolvidor de cosas que te dan los demás, o de manejar procesos solamente. Es bueno poder desarrollarse.

11. Algo que te interese agregar que pensas que falto preguntar.

NS/NC

Nombre y Apellido: Stephanie A.

Edad: 28 años

Ingreso a la Empresa: Diciembre 2017

Posición Actual: Asistente de Marcas

Desde: Diciembre 2017

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

Aquella persona que motiva y guía al resto. El liderazgo lo asocio a la motivación, y creo que es un don natural.

2. ¿Qué características admiras de tu jefe? ¿Es un buen líder para vos? ¿Por qué?

Empatía, buena comunicación, positivismo y reconocimiento. Estar en los detalles, eso me hace sentir cómoda. Es un buen líder. Existe constante comunicación.

3. ¿Cómo es su comunicación? ¿Brinda feedback? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

La comunicación es constante. 3 veces por semana hay reunión de "status". Al mes que ingrese ya tuve una, pero llevo 3 meses recién. Igual el feedback está todos los días, más que reuniones formales.

4. ¿Qué piensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

No estoy disconforme con las jerarquías siempre y cuando haya buenas relaciones y buen clima de trabajo.

5. ¿Qué piensas de trabajar por proyectos?

Siento que podría aburrirme y saturarme si no están bien definidos.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

¿Cuántos proyectos te presento tu jefe este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivo y por qué

NS/NC

6. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Cachito Vigil

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

Vigil

7. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelo de liderazgo organizacional?

Si, influyo y va a seguir influyendo. Formar un equipo de hockey me permitió trabajar mejor en equipo en las organizaciones.

8. ¿Qué es lo que más disfrutas de tu trabajo? ¿Por qué?

El clima laboral, la buena comunicación y sentir que estoy siendo útil para las tareas diarias. Me hace bien saber que lo que estudie puedo aplicarlo a la realidad.

9. Ordene de mayor a menor importancia para vos, los siguientes ítem dentro de tu trabajo:

a. Relación con mi Jefe

b. Relación entre Empleados

c. Estabilidad

d. Remuneración competitiva

e. Clima laboral

f. Sentido del trabajo

g. Visión empresarial

h. Cultura de la Empresa

i. Desarrollo de Carrera

j. Beneficios

2
3
6
4
1
8
10
9
5
7

10. Preferís un líder/jefe que sepa técnicamente y te enseñe, o alguien que inspire y te deje crear. ¿Por qué?

Alguien que deje crecer pero para que me inspire debería saber y así enseñarme. La combinación de los dos es lo que prefiero.

11. Algo que te interese agregar que piensas que falto preguntar.

NS/NC

Nombre y Apellido: Soledad V.

Edad: 27 años

Ingreso a la Empresa: Agosto 2017

Posición Actual: Investigación de Mercado

Desde: Agosto 2017

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

El liderazgo para mí es una fuente de consulta, una compañía.

2. ¿Qué características admiras de tu jefe? ¿Es un buen líder para vos? ¿Por qué?

El trabajo en equipo, la motivación.

3. ¿Cómo es su comunicación? ¿Brinda feedback? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

Hablo todos los días por temas de tarea. Reuniones de feedback cada 2/3 meses y resulta super positivo.

4. ¿Qué pensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

Lo ideal sería un mix, igual como me gusta ir creciendo no me molesta una estructura jerárquica.

5. ¿Qué pensas de trabajar por proyectos?

Me gusta trabajar por proyectos, pero también lo ideal es un mix entre proyectos y cosas que van rodando mes a mes.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivó y por qué

NS/NC

¿Cuántos proyectos te presentó tu jefe este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivó y por qué

NS/NC

6. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Ricardo Darín

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

7. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelos de liderazgo organizacional?

No creo, entiendo que van de la mano pero no creo que una haya influido en la otra. Se actualizaron en el tiempo.

8. ¿Qué es lo que más disfrutas de tu trabajo? ¿Por qué?

El clima laboral es lo que más disfruto y hace más divertido y alimenta todo el resto.

9. Ordene de mayor a menor importancia para vos, los siguientes ítem dentro de tu trabajo:

a. Relación con mi Jefe

b. Relación entre Empleados

c. Estabilidad

d. Remuneración competitiva

e. Clima laboral

f. Sentido del trabajo

g. Visión empresarial

h. Cultura de la Empresa

i. Desarrollo de Carrera

j. Beneficios

2
3
7
4
1
5
6
10
8
9

10. Preferís un líder/jefe que sepa técnicamente y te enseñe, o alguien que inspire y te deje crear. ¿Por qué?

Prefiero que me inspire pero para ello tiene que saber y debe enseñarme.

11. Algo que te interese agregar que pensas que faltó preguntar.

NS/NC

Nombre y Apellido: Celina C.

Edad: 28 años

Ingreso a la Empresa: 2013

Posición Actual: Asistente RRHH

Desde: 2013

1. ¿Cómo definirías el liderazgo hoy en una empresa?

Como la herramienta indispensable para poder cumplir con los objetivos organizacionales de manera eficiente. El líder hoy sería aquel que combina la visión estratégica alineándose a los objetivos y adaptabilidad, enfrentando los cambios, con la empatía y siendo un conector de relaciones humanas, donde sepa motivar así como también manejar conflictos.

2. ¿Qué características admiras de tu jefe? ¿Es un buen líder para vos? ¿Por qué?

Resalto en mi jefe su manera de reconocer los logros de cada uno de nosotros. Considero que es un buen líder porque ha aprendido a escuchar y reconocer sus errores. Fomenta el trabajo en equipo y el reconocimiento así como también el buen clima laboral.

3. ¿Cómo es su comunicación? ¿Brinda feedback? Cada cuánto se juntan para realizar reuniones de trabajo

a. Todos los días

b. Una vez por semana

c. Dos veces al mes

d. Una vez por mes

e. Bimestralmente

f. Otro

La comunicación es constante así como también el feedback.

4. ¿Qué piensas de las estructuras jerárquicas en las Empresas? Y, ¿de las matriciales? ¿En cuál te sentís más cómodo y por qué?

Prefiero las matriciales porque tengo más relación con otros sectores, fomentando el trabajo en equipo y logrando tener una visión de la empresa compartida.

5. ¿Qué piensas de trabajar por proyectos?

Me parece que hoy en día es la mejor forma de trabajar porque tenes metas definidas, se puede realizar un mejor seguimiento y me resulta más motivante.

¿Cuántos proyectos presentaste este año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivó y por qué

Hasta el momento solo presente propuestas de mejora

¿Cuántos proyectos te presentó tu jefe este año?

1 2 3 X 4 5 6 7 8 9 10

Detalle brevemente el que más te motivó y por qué

Trabajar en un proyecto sobre transferencia de conocimiento y también en otro proyecto sobre Descripción de Puestos, son los que me resultan más interesantes y van a permitir mi desarrollo profesional.

6. Si tuvieras que pensar en un ejemplo de líder que te represente actualmente, ¿cuál es el primero que se te ocurre?

Mi papá

Y si te doy a elegir entre las siguientes personas, ¿a cuál elegís y por qué?

a. Pep Guardiola

b. Papa Francisco

c. Nelson Mandela

d. Steve Jobs

e. Diego Simeone

f. Otro

7. ¿Pensas que la práctica deportiva influyó en los nuevos modelo de liderazgo organizacional?

Si, totalmente, en como el liderazgo incide en el cumplimiento de objetivos y en el empoderamiento de los equipos de trabajo.

8. ¿Qué es lo que más disfrutas de tu trabajo? ¿Por qué?

Disfruto del buen clima que se genera, que todos compartimos todo, cuando hay algo que mejorar elaboramos propuestas de mejora y son aceptadas así como también se aceptan los errores para poder corregirlos.

9. Ordene de mayor a menor importancia para vos, los siguientes ítem dentro de tu trabajo:

a. Relación con mi Jefe

b. Relación entre Empleados

c. Estabilidad

d. Remuneración competitiva

e. Clima laboral

f. Sentido del trabajo

g. Visión empresarial

h. Cultura de la Empresa

i. Desarrollo de Carrera

j. Beneficios

4
5
10
3
1
6
8
7
2
9

10. Preferís un líder/jefe que sepa técnicamente y te enseñe, o alguien que inspire y te deje crear. ¿Por qué?

Hoy en día prefiero a un jefe que me inspire y me deja crear, porque permite darme autonomía y mayor responsabilidad; sin embargo en caso de obtener un nuevo trabajo primero buscaría uno que me enseñe para afianzarme en la parte técnica.

11. Algo que te interese agregar que piensas que faltó preguntar.

NS/NC