LIDERAZGO Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Gestión por objetivos (cómo involucrar, empoderar y alentar a su gente a alcanzar su máximo potencial)

La Dirección por Objetivos (DPO) es un método de gestión que tiene como objetivo focalizar las actividades y utilizar los recursos que posee la organización hacia la consecución de los objetivos fijados como prioritarios. Muy a menudo, estos objetivos resultan directamente de la estrategia de la empresa. Así, este sistema permite vincular los objetivos de los empleados individuales con los objetivos de la empresa y la coherencia de actividades de toda la organización.

La idea de la dirección por objetivos fue introducida por Peter Drucker en 1954 en el libro "La práctica de la dirección". George Odiorne, alumno de Drucker, desarrolló más esta idea en su libro Management Decisions by Objectives.[1].

La dirección por objetivos es un proceso de 5 pasos. Estos son:

1. Revisar los objetivos de la organización

En esta etapa, la organización establecerá o revisará sus objetivos para el próximo período. La mayoría de las organizaciones se beneficiarán de un período de planificación de 3 meses (trimestral).

Las metas que establece una organización resultan de su visión y estrategia. Esto significa que las metas responden a la pregunta: ¿qué puede lograr la organización de manera realista en el próximo período para acercarse a su visión?

2. Establecer metas para los empleados

En este paso, traducimos los objetivos organizacionales establecidos en el paso 1 en objetivos para cada empleado. Será un proceso de varias etapas para las grandes organizaciones. Esto significa que una vez que una organización ha establecido sus objetivos, cada división establecerá sus objetivos para un período determinado. Posteriormente, las subunidades de estas subunidades establecerán sus objetivos. Por lo tanto, el establecimiento

[1]Amstrong M. (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Cracovia.

de objetivos cae en cascada a través de la organización hasta que cada empleado tiene objetivos para un período determinado.[2].

Cabe señalar que las metas no se comunican a los empleados, se establecen con la participación de los empleados. Esto significa que cada empleado trabajará con su gerente para acordar sus objetivos. Esto generalmente se hace observando los objetivos del gerente de empleados y viendo cómo el empleado puede contribuir a lograr esos objetivos.

De acuerdo con el concepto SMART, cada objetivo debe ser:

Específico: preciso, concreto, detallado y bien definido. Proporciona información que apunta directamente al resultado deseado. Una meta bien formulada debe comunicar lo que al supervisor le gustaría que sucediera y cuál es su visión del estado objetivo.

Medible: este es un objetivo que podemos monitorear y medir. Las metas no deben ser demasiado difíciles de alcanzar, porque entonces los subordinados pierden su motivación. Tampoco pueden ser demasiado fáciles, porque entonces no son un reto. Si las metas están demasiado distantes en el tiempo, es difícil que los superiores se motiven a sí mismos y a los subordinados para alcanzarlas.

Ambicioso: el objetivo no debe ser demasiado fácil de lograr, debe desafiar a los empleados y motivarlos a la acción. Realista. Este es un objetivo que se puede lograr con los recursos que tiene. Lograr cada objetivo estratégico de la organización requiere recursos tales como competencias de los empleados, recursos financieros, equipos, procedimientos, etc.

Relevante – importante (para la organización). Este criterio es especialmente importante desde el punto de vista de la GRH, se refiere a las prioridades de la organización y la vinculación de las actividades del empleado con su estrategia.

Con límite de tiempo - cronometrado. Esto significa que el objetivo es tener un plazo claramente formulado para la implementación. Los plazos, en sí mismos, son muy motivadores, y la falta de ellos reduce la motivación, porque entonces no hay presión externa, por ejemplo, en forma de consecuencias negativas por no completar la tarea a tiempo. Los plazos son importantes

[2]Reinfuss R. (2011), MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą.

especialmente para objetivos más complejos y de diseño, cuando la implementación de un objetivo desencadena otros objetivos.

3. Monitoreo

Una característica clave de los objetivos SMART es que son medibles. Esto nos permite verificar el progreso para asegurarnos de que esté en línea con la meta. La forma de lograr estos objetivos será acordada entre el empleado y su supervisor.

Hay ventajas en el seguimiento de su progreso. Esto le da al empleado y al gerente la oportunidad de remediar la situación en caso de que el progreso se desvíe del rumbo. En el peor de los casos, cuando un problema no se puede resolver, esto permite una planificación de contingencia proactiva.

4. Evaluación

Al final de este período, es hora de verificar qué tan bien cada empleado ha logrado sus objetivos. Dado que todos los objetivos establecidos fueron SMART, es fácil ver si cada empleado ha logrado sus objetivos o no.

5. Premio

Los empleados son remunerados por sus logros al final del período. Esto generalmente se hace a través de incentivos pagados (bonos).

Una reunión en la que el gerente analiza el Premio al empleado también es una excelente oportunidad para recibir comentarios. Esta retroalimentación bidireccional puede ayudar tanto al gerente como al empleado a mejorar su desempeño. También puede conducir a un mejor establecimiento de objetivos a medida que la organización pasa al siguiente ciclo de gestión de objetivos. La dirección por objetivos (DPO) tiene muchos beneficios para toda la organización. Desde la perspectiva de los directivos, mejora significativamente la planificación de actividades de todo el equipo u organización a corto y largo plazo. También le permite establecer prioridades. MBO introduce una estructura organizativa transparente y la responsabilidad de los objetivos individuales. El sistema MBO suele ser también un gran motivador para los empleados que, mientras persiguen objetivos específicos, tienen un argumento muy tangible para solicitar una bonificación, promoción u otra forma de remuneración.

El proceso de establecimiento de objetivos en sí mismo también profundiza el compromiso y es motivador. Cada empleado puede proponer al supervisor su propia meta o un método para lograr la meta propuesta por el líder, con la

seguridad de que está logrando metas en línea con sus propias ambiciones, talentos y predisposiciones. La dirección por objetivos fortalece así el potencial de los empleados.

Responsabilidad personal y responsabilidad de la empresaria (mujer)

Las mujeres que dirigen un negocio, en comparación con los hombres, tienen más responsabilidades familiares y parentales. Muy a menudo, el período en que las mujeres inician sus propios negocios o son ascendidas a puestos gerenciales se superpone con el período de formación de una familia y la maternidad. Luego se enfrentan a un gran desafío: ¿cómo combinar la vida familiar y avanzar en su carrera? Hay una acumulación de nuevos desafíos relacionados con la responsabilidad familiar y parental (personal) y la necesidad de desarrollar nuevas habilidades necesarias para el desarrollo empresarial, la responsabilidad por los resultados financieros y la gestión de equipos (responsabilidad del empresario / gerente).

Este problema no es notado por la mayoría de las organizaciones e instituciones. Las mujeres se dejan a su suerte para tomar estas decisiones difíciles. La enormidad de la responsabilidad y la emoción de encontrar un equilibrio en poco tiempo a menudo conduce a una gran cantidad de culpa. Como resultado, muchas mujeres superdotadas renuncian a la promoción y ralentizan significativamente sus carreras. Si pueden volver al negocio de alto rendimiento después de unos años, tienen la oportunidad de postularse para puestos en los consejos de administración y de supervisión en el futuro. En muchos casos, sin embargo, este no es el caso. Por lo tanto, se necesita diálogo y un apoyo sabio. Las mujeres que ocupan altos cargos tienen la obligación moral de mostrar solidaridad con sus colegas más jóvenes, predicar con el ejemplo, compartir sus experiencias, contar lo que les sucedió en el camino y cómo lo sobrellevaron.

La responsabilidad personal de la mujer empresaria no es solo responsabilidad de la familia, sino también de la empresa y de los empleados. Sentir la necesidad interna de acciones o cambios necesarios en el momento debe aplicarse a todos los empleados, independientemente de su puesto. En el caso de un empresario o gerente, la responsabilidad tiene un alcance más amplio, ya que incluye la responsabilidad por los resultados de todos los empleados, o al menos de un equipo determinado. Es por eso que las empresas internacionales están comenzando a implementar programas de

apoyo para mujeres en Polonia, que ya se utilizan en el extranjero. Muchas empresas polacas no tienen este tipo de programas y algunas no tienen ningún programa de desarrollo de talentos. Otros, en cambio, ofrecen formación, pero para personas que han sido promocionadas, pero no hay formación para desempeñar una nueva función en la organización.

Liderazgo, éxito en equipos y la dinámica de la cooperación

Hoy en día, es deseable combinar el liderazgo con la gestión y mantenerlos en equilibrio. La gestión eficaz y el liderazgo eficaz están garantizados por un equipo bien organizado y motivado que tiene éxito. La ventaja de cualquiera de los lados puede llevar a la falta de inspiración oa la desorganización de los subordinados. Un gerente eficaz y experimentado es capaz no solo de combinar estos roles, sino también de elegir las proporciones adecuadas según las necesidades. A veces, las habilidades de liderazgo son más necesarias para inspirar a un equipo a actuar, pero en muchos casos, las competencias de gestión son la base de una colaboración eficaz.[3].

El liderazgo es de suma importancia en la construcción de equipos para tener éxito. El líder debe ser consciente de que es imposible crear un equipo efectivo en un día. Bruce Tuckman dividió el proceso de grupo en fases:

- formación - formación de equipos

- asalto - lapeado y conflicto

- normalizar - normalizar la formación de reglas y reglas en el equipo

- realización - acción, cooperación

- aplazamiento - suspensión, despedida.

El papel del líder en la formación del grupo es observar en qué fase se encuentra actualmente el equipo. Gracias a esto, tiene la oportunidad de actuar y conducir al grupo de tal manera que funcione de la manera más efectiva.

Es difícil determinar exactamente cuánto tiempo lleva construir un equipo y pasar por todas las etapas del proceso grupal. Depende de los rasgos de carácter del grupo, del conocimiento y la experiencia de los miembros del equipo, de la complejidad del proyecto y de la experiencia del líder. No se

[3]B. Łapiński, M. Gołaszewski, Przywództwo a zarządzanie – różnice, http://coachu.pl/669- Przywodztwo_a_zarzadzanie_roznice.htm

debe hablar de cerrar un proceso grupal. Tan pronto como haya un cambio, el proceso del grupo puede comenzar de nuevo. El líder debe observar cuidadosamente cómo el cambio afecta emocionalmente al grupo. Los cambios pueden incluir el cambio de uno de los elementos del proyecto, la llegada de una nueva persona al equipo o la salida de una persona del equipo, una salida más prolongada del líder, etc.[4].

Crear espacios y condiciones para un trabajo en equipo efectivo y eficiente es un gran desafío para las organizaciones contemporáneas y sus líderes. En la formación de equipos, las siguientes actividades parecen importantes: definición clara de un desafío o meta, determinación de los resultados esperados, estimación de los recursos necesarios (personas, sus competencias, herramientas, tiempo o presupuesto), así como especificar el marco para el funcionamiento del equipo (el papel de un líder, la autonomía del equipo, los principios de su funcionamiento)[5].

Esto significa que un equipo eficaz y eficiente debe, ante todo, tener un líder, objetivos claros y responsabilidades establecidas de los miembros del equipo. También son importantes la estructura y las reglas establecidas del equipo, así como los procedimientos de comunicación del equipo. Los elementos antes mencionados posibilitan la adquisición y uso de las habilidades necesarias en el trabajo en equipo. La construcción de habilidades de equipo son varios proyectos, entre los que se pueden mencionar los siguientes: conducir reuniones efectivas, crear una atmósfera adecuada para el trabajo en equipo, escuchar, hacer preguntas e influir en los miembros del equipo, obtener un efecto de retroalimentación, negociar diferencias y tomar decisiones óptimas, adquirir y transferir información, así como presentar la posición del equipo.

Un equipo bien elegido se caracteriza por una dinámica positiva de cooperación. Es un reflejo del entorno en el que opera el equipo y la naturaleza del trabajo realizado. Además, la clave de la dinámica de equipo son las personalidades del equipo y cómo se relacionan. Para que un equipo funcione de manera óptima, la forma en que los empleados interactúan entre sí es fundamental para el éxito del equipo. El tipo de personalidad que caracteriza a una persona afecta el rol psicológico al que está sujeto en un

---

[4]Od jednostki po sprawny zespół – rola przywódcy w tworzeniu się grupy: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-7-od-jednostki-po-sprawny-zespol-rola-przywodcy-w- tworzeniu-sie-grupy

[5]Puszcz H., Zaborek M.: Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej. „Personal i Zarządzanie", Nr 10/2016, s.34-36.

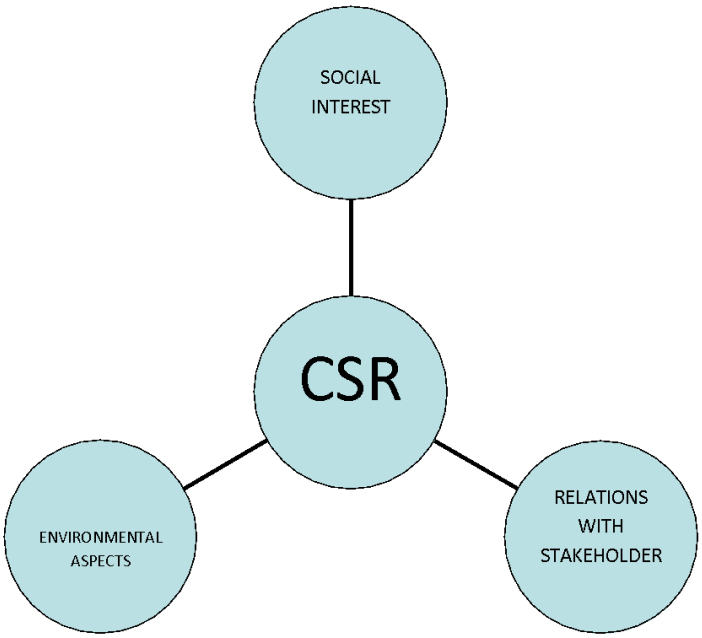
equipo y la forma en que interactúan entre sí, lo que finalmente afecta la dinámica del equipo. El trabajo del líder es reconocer y seleccionar adecuadamente estas personalidades. Ser consciente del rol psicológico de cada persona y equilibrar los roles en el equipo da una idea de la capacidad del equipo para tener éxito.

Así entendido, el liderazgo tiene cada vez más en cuenta la responsabilidad social corporativa (RSC), tratándola como un área clave del potencial positivo de la organización. La comprensión adecuada del nuevo desafío se manifiesta en una gestión moderna consciente, que supone obtener ganancias teniendo en cuenta los intereses de las partes interesadas. Por lo tanto, los nuevos requisitos exigen la inclusión de costos sociales y ambientales en las operaciones comerciales y, a veces, una participación que va más allá del desarrollo del plan comercial tradicional y la gestión de recursos. Cuanto antes comprenda el gerente de la empresa que la RSE debe ser una forma de pensar sobre la gestión de una organización, más fructífero será el impacto del concepto de RSE en las personas, la sociedad, el entorno natural, las condiciones y procesos del mercado y, por lo tanto, en la propia organización. .

Responsabilidad social empresarial y seguridad ambiental

SpaLa responsabilidad social empresarial (RSE) es una estrategia de gestión, según la cual las empresas voluntariamente tienen en cuenta en sus actividades los intereses sociales, los aspectos ambientales o las relaciones con diversos grupos de interés, en particular con los empleados (Figura 1). Ser socialmente responsable significa invertir en recursos humanos, en la protección del medio ambiente, en las relaciones con el entorno de la empresa y en informar sobre estas actividades, lo que contribuye al aumento de la competitividad de la empresa y configura condiciones para un desarrollo social y económico sostenible.

Figura 1.



Un emprendedor socialmente responsable expresa su responsabilidad al:

- proporcionar a los empleados acceso a atención médica privada, que es uno de los beneficios no salariales ofrecidos con mayor frecuencia por los empleadores,

- elaborar soluciones mutuamente beneficiosas con los contratistas (por ejemplo, precios justos de las materias primas), gracias a las cuales cada una de las empresas tendrá la oportunidad de desarrollarse,

- teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los consumidores (investigando las necesidades de los consumidores, por ejemplo, una encuesta que los clientes podrán completar después de comprar un producto o usar un servicio),

- creando su imagen "verde" (por ejemplo, segregando residuos o reparando equipos en lugar de pedir uno nuevo).

La responsabilidad social medioambiental aborda cuestiones relacionadas con las personas, el planeta y las ganancias que conducen a una ventaja

competitiva sostenible. Crear prácticas de empleo socialmente responsables y sostenibles ayudaorganizacionessatisfacer las necesidades actuales sin comprometer su capacidad para satisfacer las necesidades futuras.

La responsabilidad social empresarial dispone de un amplio abanico de herramientas, cuya elección depende de cada emprendedor. Él/ella decide qué herramientas serán apropiadas para su empresa y el entorno en el que opera. Estas herramientas incluyen:

1. Campañas sociales: permitir que las empresas a través de los medios de comunicación influyan en las actitudes de la sociedad. Tales campañas tienen como objetivo ayudar a los necesitados (p. ej., transferir parte de las ganancias de la venta de un producto específico a fines sociales o actividades proambientales) o aumentar la conciencia social sobre un tema específico (p. ej., protección ambiental, educación del consumidor). El tema de la acción debe estar relacionado con las actividades de la empresa.

2.Sistemas de gestión: introducción de sistemas de gestión transparentes y eficaces, es decir, calidadSistema de Gestión ISO 9000 (sistema de gestión de la calidad), Sistema de Gestión Ambiental ISO 14000 (sistema de gestión ambiental), Responsabilidad Social SA 8000 (gestión de la responsabilidad social).

una. Sistema de gestión de calidad ISO 9000 (sistema de gestión de calidad): las normas ISO 9000 son ampliamente reconocidas como la base para construir sistemas de gestión de calidad en todos losorganizaciones, independientemente del tipo de su actividad. Estas normas contienen terminologías, requisitos y directrices para implantar, mejorar y controlar un sistema de gestión de la calidad. Los principios de gestión según ISO 9000 incluyen: orientación al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque de procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, toma de decisiones basadas en hechos, relaciones mutuas con los proveedores.

3. Informes sociales - publicaciones que presentan el método de gestión de la empresa y la implementación de la estrategia de la empresa, teniendo en cuenta las actividades socialmente responsables. La transparencia de la empresa es la esencia de la presentación de informes. Los informes deben identificar el período del informe, incluir declaraciones de política, objetivos y estrategia, y proporcionar una descripción general del desempeño que

permita realizar comparaciones a lo largo de los años. El informe debe tener en cuenta los intereses y necesidades de un amplio grupo de partes interesadas [6].

b. Sistema de Gestión Ambiental ISO 14000 (Sistema de Gestión Ambiental): ISO 14000 es una serie de estándares internacionales para la gestión ambiental. La norma actual se emitió en 2004. La versión polaca, emitida por el Comité Polaco deEstandarización, data de 2005 y cuenta con la designación PN-EN ISO 14001:2005.

C. Como afirma ISO, "las normas internacionales para la gestión ambiental están destinadas a proporcionarorganizacionescon los elementos de un sistema de gestión ambiental (EMS) eficaz que se puede integrar con otros requisitos de gestión y puede ayudarorganizacioneslograr sus objetivos ambientales y económicos[7].

d. Responsabilidad Social SA 8000 (gestión de la responsabilidad social).

4.Actividades pro-ecológicas - actividades destinadas a la protección del medio ambiente, inversiones minimizandoel impacto en el medio ambiente. Estas incluyen iniciativas como la implementación de la política ambiental, la gestión sostenible de las materias primas, la segregación de residuos, la educación ambiental de empleados y clientes, así como la implementación de procesos tecnológicos ecológicos y productos y servicios ecológicos.

5.5. Actividades para la comunidad local - proyectos para el medio ambiente en el que opera la empresa. Adoptan la forma de: actividades consistentes en apoyar a las instituciones y personas locales, cooperación con organizaciones, programas para niños y jóvenes, actividades ecológicas, así como actividades de inversión (por ejemplo, construcción de carreteras).

6.Producto etiquetado- incluye eco-etiquetado y socialetiquetado. Consiste en informar al consumidor sobre los aspectos ecológicos del producto (ambientales, sanitarios) y sociales. Productoetiquetadolos distingue de los disponibles en el mercado y permite a los consumidores tomar decisiones informadas. Al mismo tiempo, los productores deben brindar información confiable sobre la composición de los productos y el contenido de los ingredientes individuales.

---

[6]¿Czym jest ISO 9000?, http://www.referencje-firm.pl/czym-jest-iso9000/
[7]ISO 14000 – Estándar zarządzania środowiskowego, http://www.referencje-firm.pl/iso-14000-standard-zarzadzania-srodowiskowego/

7.Gestión de la cadena de suministro - aplicando los principios de responsabilidad social empresarial en cada etapa de las entregas, implementando estándares para contratistas.

8.Programas para empleados: inversiones en el desarrollo de los empleados a través de programas que mejoran las calificaciones de los empleados (cursos, capacitación), programas de integración, programas para igualandooportunidades (formas flexibles de empleo, igualdad de oportunidades para mayores de 45 años, personas con discapacidad).

9. Voluntariado de los empleados: consiste en el trabajo voluntario (por ejemplo, realizar un trabajo específico, asignar un cierto número de horas de trabajo) de los empleados de la empresa a iniciativas pro-sociales (instituciones, organizaciones, campañas).

La investigación del Instituto para la Democracia y la Empresa Privada muestra que las empresas que aplican los principios de RSE se benefician de las siguientes numerosas ventajas en comparación con otras empresas:

a.Beneficios económicos:

• tener mayor liquidez corriente;

• hacer un mejor uso de los activos fijos y el capital humano;

• tener un mayor rendimiento de las ventas;

• invierten más por 1 empleado.

b.Beneficios del entorno social:

• aumentar el nivel de cultura y seguridad en el trabajo;

• reducir el impacto negativo de las empresas en el medio ambiente;

• consecución de objetivos sociales imposibles de alcanzar sin el apoyo empresarial.

c.Beneficios ambientales:

• conducta de las PYME de acuerdo con las mejores prácticas;

• gestión racional de los recursos naturales y los residuos;

• involucrar a los socios comerciales en la cadena de responsabilidad ambiental e iniciar actividades pro-ecológicas conjuntas;

•popularizandoideas pro-ecológicas.

d.Beneficios para los empleados:

• pago oportuno de la remuneración;

• alta cultura de trabajo y seguridad;

• constante desarrollo profesional gracias a la disponibilidad de formación;

• atención médica adicional;

• instalaciones sociales de alta calidad;

• igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en términos de puestos y remuneración.

En Polonia, un ejemplo interesante de la aplicación de los principios de la RSE es Jastrzębska Spółka Węglowa, que creó de forma independiente una estrategia de RSE. Como empresa socialmente responsable, JSW se basa en el uso de prácticas comerciales transparentes y en la construcción de relaciones positivas con los grupos de interés, es decir, todas las personas y entidades que componen la empresa y con quienes la empresa interactúa. Se han definido ocho áreas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (cuadro inferior): GESTIÓN DE LA RSC, PROVEEDORES, SOCIEDAD LOCAL, MERCADO, LUGAR DE TRABAJO, PRODUCTOS Y SERVICIOS, ENTORNO NATURAL, REPORTE Y COMUNICACIÓN.

Gráfico: Áreas de RSC/ RSE (empresarial)

Las actividades comerciales de la empresa se desarrollaron en 2010-2020, teniendo en cuenta el impacto de sus decisiones y acciones en la sociedad y el medio ambiente, a través de procedimientos transparentes y éticos.comportamientoque tuvo en cuenta las expectativas de las partes interesadas, cumplió con la ley y contribuyó al desarrollo socioeconómico sostenible.

El enfoque responsable de JSW SA significa:

- administrar un negocio de acuerdo con los requisitos legales y otras obligaciones aceptadas,
- cuidado de los sistemas de gestión internos,
- relaciones abiertas y honestas con clientes y proveedores,
- abastecimiento sostenible de materias primas,
- limitar el impacto en el entorno natural mediante la implementación de un programa ambiental, prevenir la contaminación y las averías, así comominimizandoel impacto negativo en el medio ambiente y esforzarse por mejorar constantemente la condición del medio ambiente,
- garantizar condiciones de trabajo seguras, mejorar las actividades en el área de la salud y la seguridad y, en particular, tomar medidas para garantizar el uso de procesos tecnológicos seguros, esforzándose por prevenir

accidentes, enfermedades profesionales e incidentes potencialmente accidentales,

- llevar a cabo una política de personal responsable,
- establecer y seguir estándares éticos,
- garantizar el diálogo social y una comunicación fiable.

Política de RRHH responsable significa:

• Inversión racional en el capital humano a disposición de la Compañía. Apoyo a la formación profesional.

• Desarrollar elcompetenciasde líderes mediante la implementación de programas de formación gerencial.

• Dar forma a unorganizativocultura centrada en la eficiencia y el intercambio de conocimientos.

• Cuidar de mantener y desarrollar las competencias clave de los empleados.

• Realización de actividadesaumentasatisfacción del empleado.

• Proporcionar a los empleados un alcance más amplio de atención médica preventiva y el uso de un amplio paquete de beneficios no salariales.

• Comunicación abierta apoyando la sensibilización de los empleados como socios estratégicos y apoyando la identificación.

• Crear la imagen de la Compañía como un buen empleador[8].

En el caso de esta empresa, el foco estaba puesto en una cooperación amplia tanto dentro de la empresa como con su entorno. Tanto esta cooperación como la RSC son de gran importancia y aportan beneficios medibles para la propia Compañía, su entorno y el medio ambiente.

Métodos relacionados con las competencias interpersonales, el trabajo en equipo y la participación

En la organización, es importante apoyar el desarrollo de las competencias de los empleados, tanto duras como blandas. Sin embargo, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales competencias, entendidas como habilidades

[8]RSE con dokumentach biznesowych JSW SA, https://www.jsw.pl/raport-csr/csr/csr-w-dokumentach-biznesowych/

sociales que utilizamos en las relaciones con otras personas para: lograr la eficacia esperada (enfoque relacionado con la necesidad de poder y estatus) iniciar y mantener relaciones positivas con otras personas (enfoque relacionado con la necesidad de aprobación y aceptación), parece justificado prestar más atención a mejorar las habilidades blandas del equipo. Incluyen, pero no se limitan a:

• comunicatividad,

•creatividad,

• capacidad de cooperar,

•autogestión en el tiempo.

Son tan importantes como las habilidades duras: aseguran unatrabajo en equipoy participación. Existen varios métodos (vías) para asegurar el desarrollo de estas competencias entre los empleados.

1. Talleres interpersonales
Su objetivo principal es desarrollar habilidades como la asertividad, el manejo del estrés o la habilidad para hablar en público. En el trabajo efectivo del equipo, es importante que los empleados puedan cooperar, comunicarse de manera eficiente y resolver conflictos.

2. Coaching – desarrollo personal y vocacional
Es un método de mejora individual de los empleados. Se basa en el desarrollo simultáneo de competencias profesionales y sociales. El coaching se basa en fijar metas que sirvan para lograr el éxito personal y profesional, lo que muchas veces se traduce en una mayor eficiencia en tu trabajo diario.

3. Desarrollo individual de los empleados
Cuando los empleados saben en qué etapa de su carrera se encuentran actualmente y qué pueden lograr si la siguen, es más fácil para ellos establecer metas específicas para ellos mismos. Una trayectoria profesional bien definida hará que el trabajo sea más gratificante y traerá beneficios tanto para la empresa como para el empleado. Por lo tanto, es útil presentarle a su empleador sus objetivos profesionales. El empleador, por otro lado, debe delinear el alcance específico de las tareas en un puesto determinado e indicar los objetivos que persigue la empresa y que ayudarán al empleado a alcanzar.

4. Viajes de integración: una forma de hacer un buen equipo

A medida que la empresa crece, también emplea a más y más personas. A los nuevos empleados a veces les resulta difícil encontrar su lugar en su estructura. Los viajes de integración facilitan el establecimiento de contactos y la comunicación mutua. También le dan al equipo la oportunidad de conocerse entre sí de manera diferente, gracias a lo cual la cooperación de diferentes células puede ser mucho más efectiva. Saber quién tiene qué tareas también reduce el tiempo necesario para resolver posibles problemas.

5. Un área común amigable en el lugar de trabajo

Un buen ambiente en el lugar de trabajo es un aspecto muy importante, es una gran ventaja para los nuevos empleados de la empresa. Una cocina bien organizada con acceso a un dispensador de agua de manantial, una máquina de café, así como mesas para compartir comidas, facilita el establecimiento de relaciones. En las empresas modernas, también hay cada vez más salas de relajación compartida, donde los empleados pueden pasar sus descansos para un descanso momentáneo o juegos que involucran a un grupo de personas.

Información Adicional

Glosario

Liderazgo- La capacidad de influir en los individuos o en un grupo para lograr ciertos resultados.

RSC - responsabilidad social corporativa- Según este concepto, la empresa tiene en cuenta voluntariamente en sus actividades los intereses sociales, los aspectos medioambientales y las relaciones con diversos colectivos, en particular con los empleados.

Competencias interpersonales- habilidades sociales que utilizamos en las relaciones con otras personas para lograr la eficacia esperada (enfoque relacionado con la necesidad de poder y estatus) y para iniciar y mantener relaciones positivas con otras personas (enfoque relacionado con la necesidad de aprobación y aceptación) .

Prácticas/referencias/fuentes

S Adler RB, Rosenfeld LB, Proctor II RF (2006), Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się, Warszawa.

Amstrong M. (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Cracovia.

B. Łapiński, M. Gołaszewski, Przywództwo a zarządzanie – różnice, http://coachu.pl/669- Przywodztwo_a_zarzadzanie_roznice.htm

Bandach M. (2013), Trening umiejętności społecznych jako forma podnoszenia kompetencji społecznych, „Ekonomia i Zarządzanie", vol. 5, nº 4.

Baskiewicz N. (2013), Kobiety w zarządzaniu organizacjami, „Studia Ekonomiczne", Nr 161.

Fastnacht D., Miękkie kompetencje w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach", Nr 1(2)/2006.

Hamilton, C. (2010), Comunicación para obtener resultados: una guía para los negocios y las profesiones, Belmont, CA: Wadsworth.

Od jednostki po sprawny zespół – rola przywódcy w tworzeniu się grupy: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-7-od-jednostki-po-sprawny-zespol-rola-przywodcy-w- tworzeniu-sie-grupy

Puszcz H., Zaborek M., Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej. „Personal i Zarządzanie", Nr 10/2016.

Reinfuss R. (2011), MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą.