

Relaciones laborales y liderazgo desde la creatividad

Labor relationships and leadership through creativity

Relações laborais e liderança a partir da criatividade



Deysi Alfonso Porraspita¹

¹ Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0001-8914-9482>

 lidice@upr.edu.cu

Las nuevas dinámicas introducidas en los escenarios de las relaciones laborales y formas de organización del trabajo actual transitan por el uso acelerado de las tecnologías y generan diferentes perspectivas, lo que demanda una capacidad de acción de las personas, coherente a estas exigencias que trazan las pautas para el funcionamiento de un esquema laboral diferente que, de manera organizada, implica cambios en la vida de los trabajadores, los que pueden ser reemplazados ya sea por la tecnología o por la adecuación de estos a los nuevos desafíos en el desempeño. Así la permanencia en el puesto de trabajo actual estará definida por las competencias de los tomadores de decisiones, del trabajador en sí y del equipo de trabajo en el que cada persona está insertada. En Cuba, estas particularidades se concretan en el artículo 24 de la Ley No. 116 del Código de Trabajo (2013), que establece el contenido de los contratos de trabajo y sus características de acuerdo con las condiciones del país, que se integran a la actualización de su modelo económico y social.

El aspecto laboral actual presenta la necesidad de adaptarse tanto a los cambios de tecnología, como a los estilos de vida e intereses impuestos por las circunstancias, lo cual prescribe un cambio de liderazgo ante el nuevo prototipo sobre las prácticas en

términos de estructura organizacional, establecimiento de objetivos, sistemas de reclutamiento y selección, rediseño de puestos de trabajo, determinación de competencias, habilidades, entre otros aspectos propios de la gestión de las personas.

La capacidad de adaptación al cambio será una variable determinante a la hora de asumir el nuevo rol. Este aspecto lo subraya Friedman (2016), al describir que, acompañando a las percepciones que adquieren las personas y aunque el incremento de la tecnología es acelerado y el de "la persona", incrementa lentamente y de manera lineal, también está su notoria habilidad para adaptarse rápidamente a los hechos, marcando una obligada ruta a transitar. La combinación de factores basados en características de las personas en su trabajo se ha materializado a lo largo del tiempo en una gran variedad de configuraciones organizacionales (Mintzberg, 1984). Las demandas y las respuestas que se necesitan procesar en función de las diferentes condiciones laborales, según Coripuna (2018), estimulan a concebir otras formas y modos de liderazgo que proporcionen la conexión necesaria entre las diferencias de un mundo que se abandona y otro que se presenta objetivamente, donde el efecto de la experiencia, las buenas prácticas, los aprendizajes y el trabajo en equipo constituirán los ingredientes indispensables para el éxito.

Ratificando lo anterior, se encuentra la actualidad de lo planteado por Cuesta (2017), al exponer que conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva Gestión de los Recursos Humanos (GRH), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las estructuras organizativas antipiramidales o aplanadas, en nuevos sistemas de dirección, caracterizados por la proyección estratégica; la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo, la polivalencia, la consideración de los recursos humanos como una inversión y no un costo, la proactividad o accionar anticipado y el trabajo en equipos.

Por su parte, Deloitte (2017) fundamenta que las organizaciones, al mismo tiempo que incorporan tecnologías de punta, necesitan experiencias de aprendizaje continuo para que en los propios términos de los trabajadores se construyan y desarrollen habilidades para el efecto, de forma rápida y sencilla; así mismo, necesitan de una transformación que, simultáneamente con el modelo organizacional emergente, adopte un pensamiento

del liderazgo con situaciones proactivas y polivalentes, que permitan el bienestar en condiciones de cambio rápido.

Es fundamental contar con recursos humanos y equipos de trabajo capaces de responder ante tales expectativas, además de un tipo de liderazgo que sea dinámico y creativo, que proporcione la suficiente seguridad y motivación para alcanzar las metas propuestas. Se concuerda con Cuesta (2011) al referir que las personas deberán poseer un conjunto de capacidades, habilidades y destrezas para desplegar plenamente su potencial en el trabajo y en la sociedad, disponer de capacidades de alto nivel facilitará que puedan adaptarse a los cambios inesperados, además de las implicaciones que conlleva sobre la creación y adaptación de los modelos de gestión organizacional y de los perfiles de los puestos de trabajo.

La adquisición y el desarrollo de capacidades se convierten en decisivos para el funcionamiento de los mercados laborales, con el fin de brindar formas de flexibilidad y seguridad para los solicitantes de empleo y para los empleadores, más cuando la transformación digital de la economía está reconfigurando la manera de vivir y hacer negocios en nuestras sociedades (Comisión Europea, 2014).

Es en este punto, en el que las personas y la capacidad del liderazgo de quien los guíe se tornan efectivas y logran así transformar el potencial individual en desempeño colectivo para alcanzar una visión compartida del equipo de trabajo, equipos enfocados en mejorar la eficiencia y la eficacia en una organización, (Gilmore & de Moraes Novaes, 1996). Esto propicia la comunicación duradera, la transparencia, el bienestar colectivo, abriendo camino a un liderazgo que ayude.

Al describir el tipo de liderazgo que se necesita, Kofman (2012) relata que cuanto mejor se conozca el mundo interior y el exterior, tanto mejor se podrá transitar. De esta manera, ampara el actuar consciente como una postura de vida, que trata acerca "del ser, más que del conocer", "de la emoción, más que de la cognición", "del espíritu, más que de la materia", sin demeritar su correlación, pues tampoco encuentra contradicción entre la riqueza material y la espiritual. El liderazgo de equipo promueve los procesos, integra las actividades del mismo, crea un clima positivo, desarrolla el aprendizaje colectivo, etc. (Ortega et al., 2013).

Puede entenderse de dos formas diferentes (Day et al., 2004):

1. Como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros *al equipo* (ej., *carisma, integridad, proactividad*) y que operan como *insumos que influyen* en los procesos y el rendimiento del equipo;
2. Como resultado de procesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo.

Examinando qué competencias genera el liderazgo en equipo, en las relaciones laborales, es relevante lo planteado por Zaccaro, Rittman y Marks (2001) que proponen para los procesos cognitivos (modelos mentales compartidos, procesamiento de información colectiva y meta-cognición de equipo) dar sentido, identificar las necesidades y requisitos de la tarea, planificar, promover meta-cognición y desarrollar y motivar a los miembros del equipo. Para los procesos motivacionales (cohesión y eficacia colectiva): planificar, establecer metas, coordinar, desarrollar y motivar a los miembros y dar retroalimentación; para los procesos afectivos (control del conflicto, normas grupales de control de emociones, contagio emocional y composición emocional del equipo): dar retroalimentación, seleccionar y desarrollar al personal, utilizar los recursos personales y para el proceso de coordinación: alinear las capacidades de los miembros con sus roles, procurar estrategias claras, supervisar los cambios en el ambiente, retroalimentar y reorganizar.

Apreciable es la propuesta de Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009) que revela el impacto del liderazgo de equipo, basado en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros. El rol fundamental del líder, además de establecer la dirección y gestionar operaciones del equipo, consiste en desarrollar la capacidad y pericia de los miembros del mismo.

Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero (2009) sugieren un modelo de liderazgo adaptativo, contingente, fluido y flexible, que se adapta a las eventualidades de la tarea, las cargas de trabajo, las competencias de los miembros y las relaciones entre ellos. El rol de líder puede pasar a los miembros y rotar entre ellos en función de las circunstancias.

Debido a la fluctuación presente en las relaciones laborales, este liderazgo debe ser capaz de movilizar las acciones que se necesitan y alcanzar los resultados esperados, con capacidad de formular y comunicar una visión clara e indicadora sobre el futuro. Además, identifica y actúa sobre espacios posibles, establecidos mediante el análisis de un presente que tiene en cuenta las enseñanzas aprendidas de la práctica y, a su vez, le permite, servir como guía, lo cual será posible al encontrar un adecuado equilibrio entre el interés personal y el colectivo, respetando e integrando en su proceder el surgimiento de múltiples perspectivas para la concepción de invenciones en los posibles escenarios de futuro (Mojica, 2005).

El reto sublime será adaptarse a la realidad de los mercados laborales, impulsar el paso inclusivo a las oportunidades que brindan el teletrabajo y la capacitación a distancia lo cual demanda de una mejora en el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones. También es sustancial desarrollar herramientas que fomenten la combinación efectiva entre los trabajadores de más experiencia y las nuevas generaciones. Aquí será importante afianzar sinergias interactorales para afrontar la situación en favor de la productividad.

Favorecer la flexibilidad de las relaciones laborales que brindan las plataformas de trabajo abiertas, la protección de los trabajadores desde una perspectiva de seguridad y salud en el trabajo, la capacitación como intangible superior, requiere un replanteo de los esquemas de gestión desde el liderazgo creativo que potencie el papel de los equipos de trabajo, basados en la referida cooperación y solidaridad como ha expuesto (Díaz-Canel Bermúdez, 2020).

Las nuevas condiciones requieren replantear y amplificar los modelos tradicionales de liderazgo, basados en la autoridad y centrados en el establecimiento de contratos y planes con los subordinados, referidos a un ámbito local, focalizados en una única persona y orientados a relaciones de carácter individual o interpersonal con los subordinados a un liderazgo creativo y de equipo compartido.

En este número de la Revista de Cooperativismo y Desarrollo, los lectores van a encontrar trabajos y experiencias que se basan en las contribuciones teóricas y

metodológicas realizadas por autores nacionales e internacionales, que debaten temas referidos a la gestión del cambio en las condiciones actuales.

Se expone a los lectores la idea de que las organizaciones actuales reclaman un tipo de liderazgo creativo no solo personal, sino también de equipo y organizacional, con el que antiguos y nuevos empleados alcancen a desarrollar más y mejores capacidades. De esta forma, podrán alcanzar una correcta marcha y ajuste ante el panorama que encuentran y potencialmente apunten en la vivencia de un liderazgo que les provea de personas capaces de acoger cada desafío que se presente como un nuevo paso para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo y, de este modo, definir un nuevo espacio de relaciones laborales.

Hablar de relaciones laborales en el contexto cubano, posibilita, desde un punto de vista teórico y metodológico, asumir un posicionamiento crítico con centro en la estructuración del poder en los procesos de trabajo. Esto solo es posible si se asume la diversidad de actores presentes en el entramado socioproductivo que se está construyendo en la actualidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). *Código de Trabajo* [Ley No. 116]. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 29. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-no-116-codigo-de-trabajo>
- Comisión Europea. (2014). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones*. Comisión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014DC0015&from=ES>
- Coripuna Sayco, J. I. (2018). *Trabajo en equipo y competencias de las enfermeras de la unidad de cuidados intensivos del Instituto del Salud del Niño, sede Breña, 2017* [Magíster en Educación, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/3541>

Cuesta Santos, A. (2011). Metodología de gestión por competencias asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40), 300-311.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v13i40.720>

Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento.pdf>

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>

Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Deloitte University Press.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/2017_Global-Tendencias-Capital-Humano.pdf

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2020). *Intervención en el Encuentro de Líderes a 30 años de creado el Foro de Sao Paulo*. Presidencia de Cuba.

<https://www.presidencia.gob.cu/es/presidencia/intervenciones/intervencion-en-el-encuentro-de-lideres-a-30-anos-de-creado-el-foro-de-sao-paulo/>

Friedman, T. L. (2016). *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. Farrar, Straus and Giroux.

Gilmore, C. M., & de Moraes Novaes, H. (1996). *Manual Gerencia de la Calidad*. Organización Panamericana de la Salud.

[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/3155/Manual%20de%20gerencia%20de%20la%20calidad%20\(3\),%209.pdf?sequence=1](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/3155/Manual%20de%20gerencia%20de%20la%20calidad%20(3),%209.pdf?sequence=1)

Kofman, F. (2012). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Penguin Random House.

Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. En *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113-155). Routledge/Taylor & Francis Group.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Mojica, F. J. (2005). La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. Universidad Externado de Colombia. <https://ideas.repec.org/b/ext/admone/26.html>

Ortega, A., Sánchez Manzanares, M., Gil, F., & Rico, R. (2013). Enhancing team learning in nursing teams through beliefs about interpersonal context. *Journal of Advanced Nursing*, 69(1), 102-111. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05996.x>

Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. En *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). Routledge/Taylor & Francis Group.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Deysi Alfonso Porraspita