

## Orientaciones laborales

ENTREVISTA

Sergio Turquía es profesor, especialista en organización y certificación de sistemas de aseguramiento de la calidad y la gestión ambiental. Se licenció en Ciencias Químicas y se capacitó en higiene, seguridad en el trabajo, química y medio ambiente. Fue empresario fundador de la Corporación Laboratorios Ambientales de Latinoamérica S. A. (Corplab) y ha formado profesionales en el área de la química analítica ambiental.

Ver video en: <https://www.youtube.com/watch?v=TMsuK2qXOyl&feature=youtu.be>

*¿Podrías contarnos cuál es el desafío que se le presenta a un egresado de Ciencia y Tecnología al insertarse en el mundo del trabajo?*

Muchos graduados dicen: “Hace dos años que me recibí, me promovieron en el trabajo y ahora tengo gente a cargo...”. Una situación muy común de ver entre los profesionales jóvenes es que luego de un plazo de buen desempeño en la industria, son promovidos a puestos de mayor responsabilidad y tienen gente a cargo. A partir de ahí se suscitan inconvenientes que pueden desmotivar al profesional dado que fueron más preparados para el hacer que para conducir, dirigir, orientar.

*Entonces ¿Qué hacer?*

En primer lugar es necesario tener claro que cualquier relación laboral es una relación voluntaria, donde cada una de las partes puede terminar el vínculo. Desde el lado del profesional empleado es importante, antes que nada, tomarse el tiempo para decidir si desea aceptar la propuesta de ser promovido a una posición que requiera de la responsabilidad de tener gente a cargo. En verdad, aunque parezca que no es un tema a considerar, es desde allí donde nace todo conflicto. Ante una aceptación rápida, aparecen muchas dudas que se irán resolviendo en el día a día con la gestión misma.

*¿Podría dar algún ejemplo de los obstáculos o dilemas que emergen cuando se da el paso a un cargo de responsabilidad o mayor jerarquía?*

*¿Cuáles son los puntos más importantes que no debe descuidar el profesional?*

Es relevante hacer consciente la diferencia sustancial entre lo que se venía haciendo y lo nuevo, a lo que el profesional se enfrenta. Esto de pasar de ser un hacedor/ejecutor a un gestor, a alguien que hace que los otros realicen una labor.

*¿Qué diferencia hay entre el hacedor y el gestor?*

Como todos, nuestros primeros trabajos fueron tareas de baja complejidad, tareas que estaban asociadas con hacer cosas. Por ejemplo: cadete, atención en un local comercial, jardinero, ayudante de cocina, analista de laboratorio, ayudante de tareas profesionales, chofer, personal de limpieza, etcétera. En estas ocupaciones todo pasaba por hacer. Para llevar adelante esto usábamos las manos como herramienta principal. Adquiríamos cada vez más destreza conforme nos desarrollábamos, en eso consistía nuestro *know-how*: Saber Hacer.

Ahora, al tomar nuevas responsabilidades que incluyen la conducción de personas, nuestro *know-how* se necesita desplazar. Ahora, ya no nos sirve el saber hacer. Ahora necesitamos saber hacer hacer ¡y esto es nuevo! Caemos rápidamente en la cuenta que la carrera de grado en la universidad no nos dio herramientas para esto. “Y ahora, ¿qué

hago?”. Nos toca pasar por el cuerpo, experimentar, vivenciar que ya el hacer no nos alcanza y tranquilizarnos.

Algunas orientaciones que pueden servir para afrontar esa situación nueva son:

- Pedir al superior clarificar: “¿qué esperan de mí?” Buscar de parte de ellos información sobre los indicadores clave sobre los que evaluarán mi performance.
- Buscar el apoyo del área de Recursos Humanos de la empresa para:
  - Identificar las brechas entre las competencias requeridas y las que se poseen.
  - Diseñar un plan de formación que aporte herramientas en conducción de personal.
  - Instruirme sobre políticas en el marco de gestión de los recursos humanos.
- En caso que la empresa no posea un área de recursos humanos que trabaje con la parte “soft” (una deficiencia muy común principalmente en Pymes), buscar la asistencia de un coach personal. La disciplina del coaching es un excelente auxilio.
- Buscar la guía de pares o superiores para:
  - Enterarse de cómo es la cultura de la empresa en la conducción de personal.
  - Recopilar historias, relatos de situaciones y cómo fueron resueltas.
  - Generar una red de contención para poder compartir experiencias.
  - Procurar un mentor.

Con todo esto, soltarnos y lanzarnos a la experiencia. Al fin y al cabo es como aprender a andar en bici: tendremos algunos raspones, alguna caída, pero finalmente aprendemos y podemos llegar a pasear, correr carreras, escalar cerros... ¡disfrutar!

*Usted refiere que el liderazgo requiere de un saber adicional para trascender la situación laboral ¿Qué define ser líder o adoptar una posición de liderazgo?*

Obviamente nos enfrentamos a esto como algo nuevo o como algo en lo que debemos reflexionar. No hay una definición única de liderazgo. Cada organización debería definir la propia y revisarla. Leí por allí que una buena definición de liderazgo es “un estado de ánimo” y creo en ella firmemente.

Más allá de esto, me interesa hablar de ciertas características del liderazgo según el modelo planteado por Hay Group donde se indican seis estilos: el *líder democrático*, el *coach*, el *afiliativo*, el *marca pasos*, el *dirigente* y el *coercitivo*. No hay en el planteo un estilo mejor que otro. Lo que sí resulta interesante como práctica es conocer en detalle los estilos, identificar con cuál tendríamos más afinidad, aprender los procedimientos presentes en los otros y saber cuándo tomar prestada una modalidad, o bien adoptar otro estilo. Así como un mecánico posee una caja con herramientas y sabe cuál usar en cada caso, lo mismo sucede aquí. Aprender liderazgo es ejecutarlo y revisar mis propios comportamientos para ir ajustándolos; para ello es fundamental saber dar y pedir feedback y feedforward frecuentemente.

Los errores comunes son:

- No hablar. Escapar de situaciones incómodas.
- Creer que sé todo.
- Creer que el aprendizaje tiene que ver con tomar cursos solamente.
- Cerrarse a las críticas sinceras.

*¿Cómo abordar esto desde la formación?*

En el Diplomado de Gestión Integral de Empresas Industriales y de Servicios abordamos esta problemática en el eje temático Gestión de los Recursos Humanos y jugamos con casos, teatralizamos situaciones y buscamos que el alumno vivencie alguna situación en el manejo de personas y equipos.

*¿Algún caso en particular que quieras compartir?*

Tuve en uno de mis equipos un técnico y estudiante avanzado de ingeniería que tenía una actitud quejosa todo el tiempo y desmotivaba al equipo con frases como “aquí no se trabaja bien”, “no se sabe cómo hacer las cosas”, “si tuviésemos tal cosa, seguro que los resultados serían mejores, pero la empresa ni se entera” y otras por el estilo.

Mi humor era fluctuante sobre él y muchas veces pensé en desvincularlo. Leyendo un excelente libro que recomiendo, “La Paradoja” de James Hunter, hallé una respuesta y decidí transformar esa situación.

Trabajé con la persona devolviéndole sus quejas en forma de pregunta. Cuando decía “aquí no se trabaja bien”, yo le devolvía “¿Cómo sería para vos trabajar bien?”, cuando decía “no se sabe cómo hacer las cosas”, le preguntaba: “Según tu visión ¿cómo deberíamos hacer las cosas?”, y así. Esto me generó un tema nuevo, me llevó a pensar si accedería a su propuesta de transformación. La cuestión es que fui paso a paso y vivencé que muchas cosas que él decía no eran aceptables a la luz de cuestiones técnicas. Otras, en cambio, eran muy caras o no estaban alineadas con las estrategias que yo como líder quería llevar adelante; pero había un cúmulo de ideas que sí, que estaban en foco, eran valiosas y solo él se animaba a plantearlas. Conclusión: le fui aportando recursos y apoyo para que él lleve adelante esas ideas y mágicamente fue una revolución en él y en su entorno. Eso trajo aparejado que sus colegas se plieguen y propongan nuevas ideas, y acabé monitoreándolo para que arme su propio emprendimiento. Final de la historia: hoy es un empresario que desde su propio juicio se siente “exitoso”.