

IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES PARA
DESARROLLAR SUS EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN

Natalia Campos y Adriana Torres

Universidad de La Sabana

Resumen

Este artículo tiene como objetivo destacar la importancia de las competencias que debe desarrollar un líder para lograr el óptimo desempeño de su equipo de trabajo a través de las actividades que realiza en su día a día. Se considera la importancia de este tema ya que para el buen funcionamiento de las organizaciones de hoy, se necesitan líderes competentes que sepan manejar, motivar y potencializar habilidades en su equipo de trabajo, teniendo en cuenta que sus funciones no son exclusivamente dirigir y dar órdenes olvidando que para su equipo de trabajo son el modelo a seguir, adicionalmente son la guía y el soporte que conduce al compromiso de cada individuo con su organización ya que les ayuda a percibir que son parte indispensable de la misma. Teniendo en cuenta una visión moderna de las empresas, se evidencia que los departamentos más productivos son aquellos en donde las personas trabajan activamente por y para la empresa, sintiéndose parte de esta, gracias a la formación que imparte su líder el cual es el facilitador de este proceso, logrando así una alineación entre el proyecto de vida personal y la visión organizacional del lugar de trabajo.

Palabras Clave: Liderazgo, Competencias, Motivación.

Abstract

This paper has for goal emphasize the importance of the competences that must be developed by a leader to obtain the optimal performance of his work group through the activities that makes in his day to day. For the good operation of today organizations, competent leaders are needed, leaders who know to handle, who know how to motivate and use abilities in their work group, considering that their functions are not exclusively to direct and to issue orders forgetting that for its work group they are the model to follow, additionally they are the guide and the support that leads to the commitment of each individual with its organization since them aid to perceive that they are indispensable part of the same one. Considering a modern vision of the companies, it is possible to be demonstrated that the most productive departments are those where the people work actively by and for the company, feeling part of it, thanks to the formation that distributes its leader who is the helpless of this process, obtaining an alignment between the project of personal life and the organization vision of the work place.

Key Words: Leadership, Competences, Motivation

IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES PARA DESARROLLAR SUS EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN

El reconocimiento que durante los últimos años las organizaciones han hecho de la importancia que tiene el conciliar la satisfacción de sus trabajadores con la productividad de la empresa, las ha llevado a encaminarse hacia un objetivo de equidad. La equidad entendida en términos de equilibrio entre la fuerza de trabajo y el producto que da rentabilidad y permite subsistir a las organizaciones ha permitido el desarrollo de un modelo organizacional en donde todos los departamentos o áreas de trabajo se encuentran interconectados y coordinados entre sí en función del cumplimiento de un mismo objetivo que no es otro que la productividad de la empresa. No obstante sería ilusorio pensar que el funcionamiento de la organización como un sistema resulta ser una tarea fácil de hacer. El cumplimiento de este objetivo requiere que los líderes de cada equipo (gerentes, directores, presidentes, entre otros) se constituyan en entes promotores de la potencialización y el desarrollo de habilidades de los empleados a su cargo, reconociendo con anticipación sus competencias y aptitudes, lo cual resulta ser un factor bastante motivante para estos.

En este orden de ideas el presente artículo tiene como propósito principal destacar la importancia de las competencias que debe desarrollar un líder para lograr el óptimo desempeño de su equipo de trabajo a través de las actividades que realiza en su día a día. Para tal fin suele ser necesario satisfacer una serie de objetivos referentes a:

a) Conceptuar las competencias, b) Describir las características del líder y del liderazgo, c) Describir las competencias necesarias que debe tener un líder para un adecuado manejo de su equipo de trabajo, y d) Identificar algunos de los factores psicológicos que pueden incidir en el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo con los objetivos previamente planteados, entender la importancia de las competencias de un líder dentro de su equipo de trabajo es un factor fundamental. Es por ello, que merece la pena ahondar con detenimiento en lo que ellas consisten.

El concepto de competencias surgió en psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y psicología industrial. Fue en Estados Unidos cuando se desarrolló la primera teoría de competencias, gracias a la intervención de McClelland, quien propuso identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado. Posteriormente, en la década de los 70's fueron numerosos los intentos de cambiar el enfoque diferencial predominante en el estudio de la inteligencia y de la personalidad, dando lugar a enfoques alternativos.

A lo largo de los años la noción de competencia se ha venido perfeccionando, llegando a conceptualizaciones bastante precisas. Para bastantes personas una competencia es: "una aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño" (El capital humano y la Gestión por competencias. Descargado el 20 de Septiembre de 2004 de

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>).

Según Lévy-Levoyer (2003) se podría decir que una persona es competente cuando:

Es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. (p. 97)

Tal noción de competencia ha sido igualmente retomada por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 1972), quienes definen la competencia laboral como:

El conjunto de actitudes, destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador. (Descargado el 10 de Septiembre de 2004 de www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/53/rasgos.htm). Existen al respecto diferentes tipos de competencias las cuales han sido clasificadas de la siguiente manera: a) Competencias Básicas: Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal; b) Competencias Genéricas: Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y

ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas) Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo. c) Competencias Específicas: Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

Por otro lado, Hay Group (1996), citado por Lévy-Leboyer (2003) en su libro *Gestión de las Competencias* se empezó a interesar en la investigación del desarrollo de las competencias laborales, ha descrito algunas características del desarrollo de las competencias en el ámbito laboral de la siguiente manera:

Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el centro de trabajo, es decir, en la empresa proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencia. Además, las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, como son los medios de comunicación, interrelación grupal entre otros. (p. 120).

Otra forma es el autoaprendizaje, proceso por el cual una persona recurre por si misma sin apoyos de un profesor o instructor, a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés. Por las

características y ventajas de esta formación profesional las últimas décadas la han utilizado como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas.

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar, se expresa en el saber, el saber hacer y el saber ser.

De acuerdo con el planteamiento que el INTECAP hace sobre las competencias laborales, este a su vez formula que los tres tipos de competencia forman un conjunto que constituye la competencia integral del individuo.

Son precisamente este tipo de competencias integrales las que han estado en la mira de las organizaciones en los últimos años, debido al amplio reconocimiento que ha tenido el hecho de que la calidad de la gente determina el futuro de cualquier empresa. En este orden de ideas, la actualidad del ámbito organizacional ha estado marcada por la concientización de los empresarios por evidenciar, desarrollar y fortalecer el potencial humano, teniendo en cuenta las funciones que puede realizar un individuo en un campo determinado, todo ello producto de las consecuencias directas de la globalización y del cambio tecnológico sobre la formación de recursos humanos ha generado un cambio de paradigma a todo nivel.

Esta es entonces la razón por la cual en los últimos años la gestión por competencias se ha constituido en una prioridad indiscutible dentro del ámbito organizacional, debido a que permite: “a) Analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial, b) Evaluar el potencial de las competencias existentes, c) Enriquecer las competencias del personal actual”

(Descargado el 10 de Septiembre de 2004 de www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/53/rasgos.htm)

La Gestión por Competencias es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa y que le diferencia en su sector.

En palabras de Cruz. et. al. (2004), la gestión por competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. (El capital humano y la Gestión por competencias. Descargado el 20 de Septiembre de 2004 <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>)

Frente a este planteamiento queda claro entonces, que el desarrollo de diferentes competencias o habilidades requiere de un proceso continuo tanto del líder, del trabajador como del funcionamiento del equipo. En esta medida el desarrollo con potencialización y el mantenimiento de las competencias demanda tareas de capacitación que hagan efectivo este objetivo.

En función de la nueva percepción que hoy en día ha venido adaptándose en las organizaciones, la capacitación sería propuesta en dos niveles diferentes, el primero de ellos estaría dado por parte de recursos humanos a los líderes y en un segundo lugar sería el líder quien asumiera el rol formativo de los miembros de su equipo de trabajo. De esta forma la capacitación no podría verse como una actividad separada de la estrategia de mejora de la productividad y competitividad de la economía de las

organizaciones, puesto que el entrenamiento por competencias garantizará a mediano y largo plazo el cumplimiento de los objetivos de la empresa, haciéndose entonces productiva y rentable.(Leboyer 2003).

Desde una perspectiva netamente productiva y económica, resulta indiscutible la importancia del rol que cumple cada líder en las diferentes instancias de una organización, en lo que se refiere a la coordinación de las funciones que debe cumplir su equipo de trabajo, lo cual implica tareas formativas y promotoras de habilidades para todo su equipo de trabajo.

A lo largo de la historia se ha hablado mucho de los líderes. Antiguamente “el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes”. (Liderazgo. Descargado el 18 de Septiembre de 2004 de <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>).

Actualmente con el auge de la psicología, un líder puede considerarse como “la persona entusiasta que trasmite entusiasmo. Ese alguien es el catalizador, el impulsor que estimula el cambio, traducido en la puesta en marcha de los sistemas de gestión en la administración de los talentos humanos. Tiene el nuevo rol de director de equipo, Se convierte en la conciencia de la dirección al ejecutar la tarea más notable y gratificante. El líder de hoy es la persona que tiene vocación y manejo del concepto del servicio centrado en el cliente, y se empeña en ayudar a los demás para que tengan

existo. Por tanto, debe tener suficiente recursos humanos para desarrollar sus potencialidades, talentos, ingenio e inteligencia emocional. Todo esto alineado con una mentalidad de cambio e innovación permanente” el líder continuamente trasmite a sus colaboradores lo vital, que es mantener una dimensión clara y orientación hacia los clientes externos e internos, por ser estos actores los que inciden en la permanencia y supervivencia empresarial. (Giraldo, 2002. p. 75 y 80, citado por el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio 2002).

En este orden de ideas, es claro recalcar que toda organización tiene su propia visión, por eso mismo cada líder debe tener su propia visión siendo esta independiente de la de la organización. Esta visión se debe formular “seductoramente y teniendo en cuenta las expectativas y los sueños de los miembros de la organización” (Blanchard y Stoner 2003, p. 9). La mayoría de los fracasos por parte de los líderes dentro de las organizaciones es claro la falta de una visión clara que cada uno de ellos debe tener y ejercer. Se sabe que cuando uno va a ejercer el liderazgo frente a otros, lo primero que debe tener claro él mismo es hacia donde quiere ir y hacia donde va a llevar a su equipo de trabajo para que en conjunto puedan ser productivos frente a la empresa. Una vez realizada la visión, el líder debe compartirla con su equipo, esto sin otro particular para que este mismo, sepa que espera el líder de él y hacia donde se dirige.

Por otro lado y en consecuencia a lo anteriormente nombrado, cuando se empieza conjuntamente a trabajar el líder debe dejar ver el buen trabajo de los demás, no menospreciar a nadie, así será más fácil poder compartir una meta en común. El líder jamás debe inmiscuirse en el trabajo de los demás “se

debe dejar trabajar a quienes en realidad hacen el trabajo. El deber del líder es saber hacia donde va la planta (organización). El deber de los miembros del equipo es llevarla hasta allá” (Blanchard y Bowles 1995, p. 79).

A través del tiempo se han identificado innumerables líderes falsos reconocidos, como lo fueron en su momento Hitler o Stalin, por consiguiente se puede deducir que el liderazgo no se puede catalogar como bueno o malo, simplemente depende de cómo se utilice y con que fin.

Según Drucker (1993) afirma que: Un líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene, es así como un líder eficiente sabe que él no es el que controla el mundo. Un líder verdadero o eficaz es aquel que las concesiones que hace a las limitaciones de la realidad son compatibles con su misión y sus metas; un líder eficiente rara vez es permisivo, es aquel que nunca culpa a los demás cuando las cosas van saliendo mal dentro de la organización. (p. 119).

Por consiguiente y siguiendo la misma línea del líder eficiente, este ha de saber que el responsable final de todas las acciones es él, y por tal razón no le teme a las fortalezas o debilidades de su equipo en general. El líder por lo general se rodea de colaboradores fuertes, no personas que con la mínima se derrumba, así mismo, él los estimula, los empuja y se enorgullece muchas veces públicamente de ellos.

Es indispensable destacar que una de las características principales de un líder es poder ganarse la confianza total de su equipo de trabajo. Si no es posible lograr la mencionada confianza lo único que se lograría sería una persona con seguidores pero no un equipo de trabajo. Esta confianza “es la convicción de que el líder es sincero en lo que dice. Es creer en algo muy

antiguo que se llama integridad” (Drucker 1993 p. 120). Es sumamente importante que los actos del líder sean congruentes con sus creencias, sería imperdonable un líder que hiciera una cosa cuando realmente su creencia está encaminada hacia otra cosa.

Hoy en día se sabe que cada líder es diferente y actúa de acuerdo a sus necesidades y a las necesidades propias de la organización. Sin embargo, según Bennis (1990) todos los líderes comparten ciertos ingredientes comunes:

a) Visión Guiadora → El líder tiene una idea clara de qué es lo que quiere hacer –personal y profesionalmente- y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos. b) Pasión → El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo. El líder que comunica pasión les da esperanza e inspiración a otros. c) Integridad → Esta característica tiene 3 partes esenciales: Conócete a ti mismo, sinceridad y madurez.

1) Conócete a ti mismo: El líder nunca se dice mentiras, conoce sus defectos tan bien como sus cualidades y les hace frente directamente.

2) Sinceridad: Esta es la clave del conocimiento de sí mismo. Se basa en honradez de pensamiento y acción, firme devoción a los principios.

3) Madurez: Todo líder necesita haber tenido la experiencia de ser guiador, de haber aprendido a ser laborioso, observador, capaz de trabajar con otros y aprender de ellos, nunca servil, siempre veraz. Habiendo hallado estas cualidades en sí mismo, puede fomentarla en los demás.

d) Confianza → Esta cualidad no se puede adquirir sino que se tiene que ganar. Sin ella el líder no puede funcionar. e) Curiosidad y audacia → El líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a

arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

Siguiendo por esta misma línea, Kotter (1997) plantea que un líder debe:

1. Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

2. Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.

3. Motivar e inspirar: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas. (p 66-70).

Desde esta concepción se sugiere que el líder con estos 3 ingredientes genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia relaciones laborales que ayudan a volver a una empresa más productiva). Han sido muchos los autores que se han centrado en definir las características de un buen líder llegando así a definiciones distintivas.

He aquí una de las definiciones que Internet da de las características que debe tener un líder, para triunfar tanto dentro de la organización como miembro activo en un equipo de trabajo: "a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con

los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja , aspecto , voz, etc.) c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa , o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo , más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar, el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma. e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder”. (Liderazgo. Descargado el 18 de Septiembre de 2004 de <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>).

En referencia a lo anteriormente nombrado sobre carisma, cabe destacar lo que dice Drucker (1993) en su libro Gerencia para el futuro. Este hace énfasis en que la eficacia del liderazgo no depende del carisma. Menciona que el carisma es, en realidad, “la perdición de los líderes”. Los vuelve inflexibles, convencidos de su infalibilidad, incapaces de cambiar el pensamiento de las personas y realizar un buen trabajo en equipo. Por último dice que el carisma no garantiza de por sí la eficacia como líder.

Se considera importante apuntar que aunque Ducker (1993) manifiesta en su libro que el carisma no logra hacer eficaz la labor del líder, es importante y así se ha visto en las organizaciones, que un líder tiene que tener ese carisma para poder llegar a la gente, para poder motivarlos y hacerles ver sus

cosas buenas y las cosas en las cuales deberían mejorar. El carisma es importante no solo en el líder sino también en todo su equipo, siendo más notorio y significativo en la persona al mando.

Existen aspectos fundamentales en los que los autores al hablar de liderazgo coinciden. Uno de ellos hace referencia a la importancia de diferenciar entre un líder y un gerente. Ante todo se debe aclarar que el líder no es el mismo gerente de sección o de la organización. Un líder solo puede trabajar con lo que tiene, es decir, el es su propia materia prima. En este orden de ideas, Bennis (1990) plantea una serie de diferencias distintivas entre un líder y un gerente, a saber:

El gerente administra; el líder innova.

El gerente es una copia; el líder es original.

El gerente conserva; el líder desarrolla

El gerente se concentra en sistemas y estructura; el líder se concentra en las personas.

El gerente se vale del control; el líder inspira confianza,

El gerente tiene una visión a corto plazo; el líder tiene una perspectiva a largo plazo.

El gerente pregunta cómo y cuándo; el líder pregunta qué y por qué.

El gerente siempre fija la vista en las utilidades; el líder mira el horizonte.

El gerente imita; el líder origina.

El gerente acepta el statu quo; el líder lo desafía

El gerente es el clásico buen soldado; el líder es la persona que no depende de nadie.

El gerente hace las cosas bien; el líder hace las cosas que se deben hacer.

En relación con la previa caracterización del líder, es posible afirmar que su importancia se refleja en la productividad de su equipo de trabajo, la cual está alineada con la visión y la planeación estratégica de la organización. Este proceso de alineación se hace posible a partir de un modelo de acción que gestiona el líder comúnmente conocido como liderazgo. Este se define como un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes. Define cómo debería ser el futuro, alinea a la gente con esa visión y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos (Kotter, 1997).

Durante mucho tiempo el término liderazgo ha sido un concepto polémico cuya práctica se ha constituido en objeto de muchas investigaciones que abarcan desde el perfil que los líderes han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

De acuerdo con lo anterior, vale la pena mencionar que conforme se ha consolidado la teoría de la administración y de las organizaciones, el estudio del liderazgo ha cobrado fuerza como una función dentro de las mismas, llegando a ser al interior de la empresa un factor de suma importancia para la supervivencia de la misma. En esta medida, el objetivo del líder consistirá en detectar lo que requiere el individuo para que su desempeño sea eficiente y eficaz, así como proporcionarle herramientas de trabajo y estrategias de retroalimentación oportuna para que su labor sea relevante en su papel de formador. Sin embargo y para dar una cuenta clara de que es el liderazgo,

Drucker (1993) en su libro Gerencia para el futuro, define que “la base del liderazgo está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible”.

Por otro lado, el carisma es la virtud de cada persona que tiene la habilidad para formar, guiar y manejar un equipo de trabajo, adicionalmente algunas empresas han logrado que esta y otras habilidades sean un complemento para que el objetivo de la empresa se cumpla.

Algunos hablan de habilidades gerenciales, de retroalimentación oportuna, de delegación, dominio de equipo, entre otras. En Colombia se ha definido ciertas competencias o habilidades para ejercer el rol de liderazgo de la siguiente manera en las organizaciones: a) Delegación: Distribución acertada del trabajo, considerando objetivos y niveles de responsabilidad requeridos; asigna las tareas según las destrezas, la calidad y la oportunidad del trabajo. b) Direccionamiento de Equipo: Asume el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, lo guía hacia objetivos definidos; estimula en los miembros del equipo el deseo de colaboración y cooperación para lograr juntos un objetivo común. c) Desarrollo de otros: Fomenta el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores; crea escenarios reales y de confianza para enfrentar nuevas experiencias y retos del equipo. d) Retroalimentación oportuna: rinda reconocimiento y retroinformación oportuna, objetiva y continua a sus colaboradores; con el ánimo de facilitar la obtención de resultados.

Muchas empresas de consultoría se han preocupado por definir competencias específicas tratando de lograr un acercamiento a lo que podría describirse como un líder integral, y de esta manera acercarse a formar a personas que tengan personal a cargo en el trato y manejo de relaciones con

sus subalternos para guiarlo a alcanzar la meta de lo que podría ser no solo un objetivo organizacional sino también la autorrealización personal.

Las organizaciones a menudo olvidan que para el cumplimiento de sus objetivos es necesario reconocer la importancia de las personas dentro de la misma. La ambición por alcanzar las metas y los objetivos, ponen una venda al creer que los productos se hacen por sí solos y que lo único indispensable es lograr posicionamiento en el mercado y obtener ganancias monetarias, sin darse cuenta que detrás de todo este cumplimiento existe un equipo de personas que ponen en marcha no solo sus conocimientos, habilidades y destrezas sino también su vida, lo cual involucra al ser como tal, sus propias ambiciones, su vida personal y el manejo que le den a sus relaciones dentro de la empresa. A este fenómeno se le conoce actualmente como la mezcla entre la inteligencia emocional y la inteligencia (conocimiento). Este pensamiento no solo limita sino que también estanca, “Las mentes estrechas viven en un mundo estrecho” (Blanchard K., Bowles S., 1995 p.19) se pierde dentro del mercado laboral personal con alto sentido de pertenencia y habilidades que aún están por desarrollar, y lo más importante con ganas de trabajar.

Para algunas organizaciones es indispensable contar con personal idóneo, entendiendo idoneidad, como la preparación, formación y conocimientos, basado en una amplia gama de Escuelas de Formación, o Universidades de alto reconocimiento, lo cual no deja de ser importante, pero no fundamental. Además de un conocimiento y de cierta experiencia es necesario tener en cuenta a la persona como tal, sus relaciones, el manejo de la presión, el conocimiento de sus necesidades; ¿y todo esto para qué?, para lograr que todas las personas sean productivas, que estén motivadas en su

trabajo, en sus lugares de trabajo, que lo que hagan no solo lo hagan a tiempo sino que lo hagan bien hecho, con calidad. Porque no hay mayor satisfacción que hacer el trabajo con amor, con gusto, con cariño, de esta manera los resultados son más eficaces reflejan mayor calidad en los resultados, y mayor compromiso con la empresa. Y algunos se preguntarían de que serviría el compromiso? Y la respuesta no sería tan obvia sino se llegara a pensar que las empresas son como las familias, entre más compromiso genere, mayor es la fuerza con la que se enfrentan los momentos difíciles, hace invencible la meta propuesta, derrumbar un equipo o una persona comprometida es bastante difícil a veces imposible.

Al hablar de motivación, se habla desde muchos puntos de vista, a veces sin tener en cuenta uno de los más importantes, y es trabajar duro por una meta planteada, meta que además tiene un fin para la persona, una importancia no antes vista y es que 'vale la pena', lo cual deja tres lecciones según Blanchard K., Bowles S. (2003):

- a) El trabajo debe ser visto como algo importante
- b) El trabajo debe llevar una meta comprendida y compartida por todos
- c) Los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actuaciones. (p.26-43)

Estos tres elementos hacen que el trabajo valga la pena, pero para que logren este objetivo primero deben entender y comprender la razón por la cual son necesarias para la organización.

Deben comprender como su trabajo contribuye al logro de ese gran objetivo, como es que de alguna manera dejan huella en su trabajo, como contribuyen desde sus funciones a mantener la productividad y lograr

posicionamiento, desde lo más operativo hasta lo más estratégico. Cuando las personas comienzan a ver con claridad su trabajo comienzan a gestionarse proyectos demasiado grandes, según Blanchard K., Bowles S., (1995):

De lo que estamos hablando realmente es de una de las emociones humanas más poderosas que se ubica en el mismo nivel del amor y el odio. Se llama amor propio. Una de las formas más rápidas y seguras de sentirse bien con uno mismo es comprender el lugar que ocupa el trabajo realizado dentro de un gran contexto de cosas. (p. 58).

Al hablar de lograr un objetivo se habla de alcanzar una meta, de fijarla establecerla y encaminar a toda la organización hacia el logro de la misma. A veces es confuso pensar en por qué no se alcanza una meta o por qué para algunos es claro cuando los demás no tienen conocimiento de lo que se está haciendo “En algunas de las organizaciones es un verdadero problema fijar las metas. Los gerentes piensan que todo el mundo comparte la meta sencillamente porque aparece escrita en el informe anual o se anuncia en alguna reunión” (Blanchard K., Bowles S., 1995 p.70)

Es probable que las personas la conozcan, la hayan oído, pero si no se comprometen es difícil que logren alcanzarla. Se debe compartir y convencer a las personas de lo importante que es cada una de sus funciones en el aporte de la meta. Deben construirse canales de comunicación, se debe controlar el cumplimiento de la meta para lograr los resultados y alentar al equipo de trabajo a seguir adelante, no dejar que se frene el trabajo, no permitir el estancamiento.

Para concluir, se debe tener en cuenta que todo este proceso influye en las personas así como en sus comportamientos, teniendo en cuenta que la

mayor parte del tiempo que se pasa en las organizaciones, y como se ha nombrado con anterioridad, buscan un objetivo común al que muchos han catalogado como producción o productividad, para lo cual incorporan a equipos de trabajo compuestos por personas, para que con sus habilidades, conocimientos y experiencia en algunos casos, trabajen en pro de dicha meta. Desde que se incorpora una persona a una organización se considera que cuenta con la capacidad para desempeñar las labores asignadas además de contribuir al logro del objetivo organizacional, teniendo en cuenta que no solo se vincula a una empresa donde va a ser remunerado por su trabajo, sino que también se vincula con su propio proyecto de vida, con metas específicas y establecidas encaminadas a la búsqueda de su logro personal, contribuyendo de la misma manera al logro de las metas organizacionales. Es allí donde entra a jugar un papel muy importante la persona que va a tener personal a su cargo, conocidos normalmente como jefes, quienes en la actualidad juegan un papel decisivo, si se tiene en cuenta que son quienes tienen la responsabilidad de formar sus equipos de trabajo, de lograr incluir a cada persona dentro de la empresa de manera tal que sienta que las funciones que está desempeñando sean importantes, y por lo tanto se convierta en una herramienta indispensable para la organización.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. Por el contrario, los empleados de las organizaciones tienen que encontrar un respaldo en su líder, éste es aquel que potencia las habilidades de las personas a su cargo, ve a sus empleados en términos de capacidades. Fomenta no solo la creatividad,

responsabilidad, el espíritu de equipo, sino que crea también un vínculo estrecho entre los empleados y la organización, los hace sentirse parte de la misma.

Así mismo, un liderazgo fuerte y un óptimo desempeño de los empleados de todos los niveles son críticos para el éxito de una organización, en particular en los ambientes de negocios rápidamente cambiantes y altamente competitivos de hoy.

Teniendo en cuenta estas características y partiendo de la base de que el objetivo final de las organizaciones es ser exitosas, y que por esta razón tienden a crecer, o como mínimo, a sobrevivir, se debe tener en cuenta que dicho crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, entre otras. Es aquí dónde Recursos Humanos comienza su Gestión para lograr que todas las personas involucradas en la organización alcancen los objetivos individuales, y de manera paralela los objetivos de la empresa de la mejor manera posible.

Dentro de las acciones que debería tomar Recursos Humanos se encuentran las alianzas estratégicas, las cuales constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer sus negocios y ampliar sus fronteras, sobre todo en aquellos momentos de cambios estructurales o culturales, que pueden ser definitivos para el cumplimiento de las metas a largo plazo; se entienden a los socios no únicamente como clientes externos, sino también como clientes internos, es decir, las personas que trabajan para la organización. Este tema también incluye el optimizar el retorno de las inversiones, en especial el de los empleados, a través de la

formación, seguimiento y mantenimiento de las competencias de cada uno de ellos. Se deben plantear planes que estén dirigidos a saber emplear las habilidades y la capacidad de fuerza laboral, cuyo objetivo sea lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a todos los clientes (internos y externos). Estos planes además deben tener en cuenta que para conseguir personal productivo, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Como complemento se debe además motivar a los empleados a través de reconocimiento y no sólo dinero; para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

Estos conceptos deberían ser aplicables a toda organización que busque ser exitosa, teniendo en cuenta que para hacer de las personas una ventaja competitiva, debe jugar un papel muy importante las Estrategias de Recursos Humanos, cuyo objetivo es focalizarse en los procesos de admisión, aplicación, compensación, retención, desarrollo y monitoreo de las personas, para lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos y de las habilidades de cada experto en su área, logrando de ésta manera mejores personas, calidad de Vida y por supuesto Mejores Empresas.

Referencias

- Bennis, W. (1990) *Cómo llegar a ser líder*. Ed. Norma
- Boyett, J., Boyett, J.(1999) *"Hablan los Gurus"*. Grupo Editorial Norma. Bogota.
- Blanchard, K., Bowles, S., (1995) *¡A la carga!* Grupo Editorial Norma: Bogotá
- Blanchard, K., Stoner, J. (2003) *¡A todo vapor!* Grupo Editorial Norma: Bogotá
- Chiavenato I. (2002) *"Gestión del talento Humano"* Editorial Mc Graw Hill.
Bogotá
- Drucker, P (1993) *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*
Grupo Editorial Norma: Bogotá
- Farkas, C., Backer, P. (1997) *Máximo liderazgo* Editorial Atlántida: Madrid
- Foro de presidentes de la Cámara de Comercio (2002) *Talento Empresarial*
Grupo OP Gráficas S.A.: Bogotá
- Green S., Hassan F., Immelt J., Marks M., Meiland (2004) *"En busca de líderes Globales; Liderazgo en un mundo que cambió."* Edición Especial.
Harvard Business Review.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/53/rasgos.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- Kotter, J (1997) *El líder del cambio*. Mc Graw Hill. México
- Lély-Leboyer, C (2003) *Gestión de las competencias* Ediciones Gestión 2000
S.A. : Barcelona