

LAS IMPLICACIONES DE LA TRAMPA DE EFICIENCIA AL INTERIOR DE LAS
ORGANIZACIONES, COMO RESPUESTA A LA BÚSQUEDA DE LA
PRODUCTIVIDAD.

STEFANY JHOANA AGUILAR CORREDOR

COD: 5200942

Asesor

Dra. JUAN SANCHÉZ

ASIGNATURA SEMINARIO DE GRADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA.

2017

“Las Implicaciones De La Trampa De Eficiencia Al Interior De Las Organizaciones, Como
Respuesta A La Búsqueda De La Productividad.”

Resumen

La trampa de eficiencia se ha desarrollado al interior de las organizaciones, producto del interés de los líderes en no permitir el crecimiento de las personas por no tener en cuenta las habilidades, capacidades y aptitudes, por lo tanto, se identificará a lo largo del ensayo académico dichas implicaciones y lo que trae como consecuencia para las organizaciones, entre las que se resaltan, niveles de deserción altos y bajo nivel de rotación, de igual forma el conocimiento de los estilos de liderazgo es indispensable en evitar caer en dicha trampa permitiendo un óptimo desarrollo organizacional, como el buen uso de las habilidades gerenciales como pilar fundamental en la toma de decisiones, finalmente se concluye que desde el factor situacional, se permite vislumbrar que los intereses individuales de los malos líderes, priman por encima de los intereses colectivos evitando un crecimiento profesional a las personas que se encuentran en esta situación.

Palabras Claves: Eficiencia, Eficacia, Liderazgo, toma de decisiones, crecimiento profesional.

Abstract

The efficiency trap has been developed within the organizations, as a result of the leaders' interest in not allowing people to grow because they do not take into account the skills, abilities and aptitudes, therefore, it will be identified throughout the trial Academic implications of these and what it brings to the organizations, among which are highlighted, high levels of desertion and low level of rotation, likewise the knowledge of leadership styles is indispensable in avoid falling into this trap allowing an optimal Organizational development, such as the good use of managerial skills as a fundamental pillar in decision-making, it is finally concluded that from the situational factor, it is possible to glimpse that the individual interests of the bad leaders, prevail over collective interests avoiding a Professional growth to the people who find this situation

Key Words: Efficiency, Effectiveness, Leadership, decision making, professional growth

Introducción

Debido a que, al interior de las organizaciones se hace necesario contar con un personal calificado para el desarrollo de sus funciones y lograr los objetivos y metas institucionales, existe en la actualidad, la disyuntiva entre el nivel de capacitación que posee una persona y la posibilidad que tenga un crecimiento profesional al interior de la organización teniendo en cuenta sus habilidades, capacidades y conocimientos, motivo por el cual, en el presente ensayo académico se pretende identificar de forma argumentativa, las principales características que contribuyen a potencializar la trampa de eficiencia, teniendo en cuenta que la persona se considera tan hábil en su desempeño laboral que no es conveniente cambiarla a puestos acordes a sus estudios o habilidades.

Lo anterior, obedece a situaciones que día a día se presentan en todos los niveles de las organizaciones, motivados muchas veces por los propósitos individuales más que los colectivos, teniendo como premisa la búsqueda de la productividad y cumplimiento de metas, mas no al individuo mismo, es por ello que en primera instancia se define la eficiencia y eficacia y cómo los estilos de liderazgo influyen en desencadenar la trampa de eficiencia, luego, se menciona la importancia que tienen las habilidades gerenciales para la administración del recurso humano, reconociendo las habilidades y capacidades de cada colaborador como herramienta fundamental para el cumplimiento de las metas trazadas y finalmente se establece la importancia de la toma de decisiones al interior de las organizaciones, teniendo en cuenta el recurso humano como arista principal de toda la organización y las habilidades identificadas en cada trabajador.

Eficacia y Eficiencia

Dado que las organizaciones están enfocadas en el cumplimiento de metas y objetivos como respuesta a los planes de acción proyectados por la alta dirección, es importante reconocer que no solo la definición de las estrategias son preponderantes para lograr el sostenimiento al largo plazo, también, es relevante identificar las herramientas con las cuales cuenta cada empresa y cada líder para llevar a cabo estos proyectos, en este caso se habla del recurso humano como factor principal en la consecución de las metas.

Por tal motivo, teniendo en perspectiva lo que se desea cumplir a largo plazo, es necesario tener al personal mejor calificado para lograr las metas esperadas y para ello la eficiencia y eficacia son determinantes en cada colaborador, Rivera (2006) refiere que su diferencia radica entre las labores manuales (eficiencia) y el conocimiento (eficacia), estas delimitaciones permiten generar un efecto diferenciador ante los líderes en la forma en que se ejecutan las tareas, adicionalmente Rivera exalta los aportes realizados por el economista y periodista Peter Drucker en su escrito *management y el liderazgo moderno*, donde hace alusión al desarrollo y la importancia de la eficiencia, el cual, parte de saber realizar las tareas de la mejor manera posible en virtud de las habilidades y competencias adquiridas; teniendo en cuenta lo anterior, conocer la diferencia de estos conceptos para potencializar las capacidades identificadas en los colaboradores, es necesario, por cuanto las acciones operativas y / o mecánicas corresponden a una cadena de procesos y es por esto que la especialización del trabajo cobra importancia, permitiéndole a la persona ser mucho más ágil por la repetición de sus funciones, mientras que el factor de innovación mejora las actividades desde un aspecto creativo.

Por otra parte, Rivera (2006) describe la eficacia como la generación de ideas a la aplicación del conocimiento mismo, que se desarrollan en los múltiples escenarios laborales, es decir, una persona eficaz hace las cosas de forma correcta tomando decisiones desde un punto de vista holístico, en consideración a ello, es un colaborador que da un valor agregado

en la realización de sus funciones, quiere, busca y persigue llegar más allá de las tareas estrictas, lo cual contribuye en el cumplimiento de metas más ambiciosas y se puede definir, como una persona con una visión colectiva partiendo de perspectivas positivas y alcanzables.

No obstante, en el desarrollo de toda organización es fundamental reconocer que existen personas con una de estas cualidades o poseen una combinación entre ellas, las cuales, contribuyen desde su especialidad en el cumplimiento de un solo objetivo y la labor de todo líder es identificar cuales personas son eficaces y eficientes, con el ánimo de potencializar sus capacidades hacia mismo objetivo logrando una sinergia en el equipo de trabajo.

Complementando con lo anterior “La eficiencia es claramente sinónimo de productividad, rendimiento, economía: las diversas razones productos/servicios” (Payette, 1990, p.160) donde el nivel de rendimiento es importante para llevar a cabo una función, el cual se relaciona íntimamente con:

Tabla 1

Eficiencia Vs Eficacia

EFICIENCIA		EFICACIA
BIEN hacer las cosas	_____	hacer las BUENAS cosas
saber-como-hacer	_____	saber-que-hacer
cómo	_____	porqué
medios	_____	fin, finalidad, objetivo
método, proceso	_____	contenido
forma	_____	fondo
médium	_____	mensaje

Nota. Tomado de Payette. (1990). La eficacia de los gestores y las organizaciones, Presses de l'Université du Québec.

Del mismo modo, la eficacia se define como “La capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos ... es la relación, en el tiempo, entre un resultado anticipado y un resultado obtenido” (Payette, 1990, p.155). En concordancia, usando de forma recursiva sus medios se logra obtener resultados óptimos, el ser eficaz se plantea como una persona que tiene claros los conceptos y el entorno y no solo se limita a “hacer” sino que es eje transformador, un generador de conocimiento, un inspirador que aterriza los procesos a la realidad de la empresa y busca que la relación costo/beneficio sea maximizada, por cuanto es una persona que toma decisiones de forma asertiva.

En la gestión de procesos es indispensable articular de forma asertiva los recursos para lograr el óptimo tareas cumplidas, como lo afirma Payette (1990) que:

“Gobernar es conducir la empresa hacia su objetivo buscando cómo sacar el mayor provecho posible a todos los recursos de que dispone; es asegurar la marcha de las diez funciones esenciales. Las SEIS funciones o grupos de operacionales esenciales: Función Técnica, Comercial, Financiera, de Seguridad, de Contabilidad y Administrativa.” (p.137)

Una vez establecidas estas funciones se logra prever, organizar, coordinar y controlar cada proceso que la empresa debe incurrir para hacer o suministrar un producto o servicio al cliente, por lo tanto, la definición de los roles es de vital importancia.

Finalmente, el siguiente diagrama permite contextualizar al lector sobre los procesos en donde la persona eficaz y eficiente interviene, se observa que a lo largo de la cadena de procesos en donde se toman en cuenta los recursos de la empresa, así como las actividades que se requieren establecer con sus respectivos responsables para que durante estos pasos se lleven a cabo los monitoreos, controles y seguimientos respectivos, estos permitirán cumplir con el resultado esperado, como se puede evidenciar a lo largo de esta cadena de procesos, se suscitan también otros procesos a nivel intencional que desde la alta gerencia se deben concebir para orientar la mejor manera de cumplir con el objeto social de la empresa, debido

a esto se pretende prever los recursos, planear y construir los objetivos, como respuesta a la satisfacción del cliente.

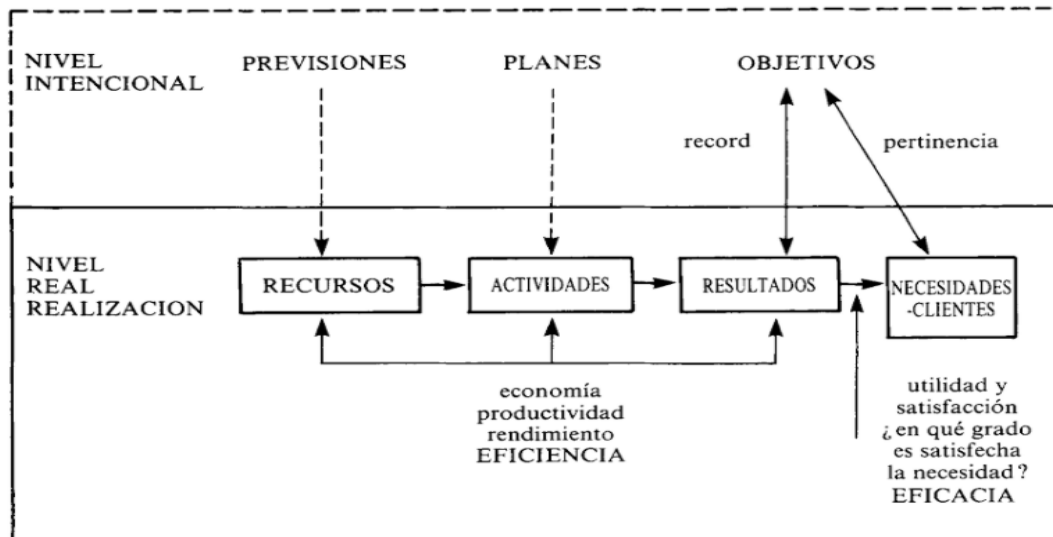


Figura 1. Eficacia y Eficiencia. Tomado de (Payette. (1990). La eficacia de los gestores y las organizaciones, Presses de l'Université du Québec)

El nivel de realización está dado por los factores que se requieren para la ejecución de los procesos, dentro del marco organizacional los macro procesos de apoyo, definen con claridad estos factores determinantes en la realización y ejecución de las tareas, por lo tanto, personas con características de eficiencia se encuentran a lo largo de toda esta cadena porque su objetivo es “hacer”, “ejecutar”, “realizar”, motivo por el cual, son tareas específicas dentro un gran marco operativo que se llama organización.

Del mismo modo, la persona eficaz se sitúa tanto al inicio como al final de la cadena del proceso, ya que es quien de forma intencional prevé, planea, visualiza a dónde quiere llegar y cuenta con la experticia de lo que requiere y las necesidades que debe cubrir para cumplir su misión principal, la importancia de la persona eficaz, es que tiene la capacidad de articular los objetivos en cumplimiento de un proceso para lograr las metas que se proyectó y desde una perspectiva macro hacer seguimiento al alcance, estableciendo estrategias para mejorar los resultados.

Liderazgo Organizacional

El liderazgo organizacional se define como el conjunto de habilidades que hacen a una persona apta para guiar, motivar, instruir un equipo de trabajo en la consecución de metas y objetivos trazados por la alta gerencia, dicho esto, el líder permite potencializar de una forma positiva la creación de valor, no solo entre sus colaboradores, sino a nivel técnico con el enriquecimiento de los procesos.

Dada la actualidad del mercado y la globalización, es imperativo en primera instancia reconocer los estilos de liderazgo, con el fin de identificar qué perfil presenta ese líder y bajo qué circunstancias se proyecta frente a su equipo de trabajo.

Estilos de liderazgo

Goleman (1998) refiere que hay 6 tipos de liderazgo que se manifiestan en la persona de forma situacional, es decir, teniendo en cuenta el contexto, las relaciones establecidas y la propia conducta, afloran estilos de liderazgo diferentes, así:



Figura 2. Estilos de liderazgo. Elaboración Propia

La sinergia entre estos estilos de liderazgo es muy común entre las personas que tienen personal a cargo ya que Goleman presenta estos estilos como “Palos de Golf” en donde cada persona se ajusta a las necesidades, a los desafíos y a las situaciones de forma tal que adopta sus habilidades al momento, por esto pueden presentarse esquemas de liderazgo en donde

varios tipos de líderes se presenten en la misma persona, la invitación que hace Goleman es usar forma de asertiva estos estilos para cada momento.

Por lo tanto, de acuerdo con esta clasificación “Los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos – en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo – tienen el mejor clima y desempeño de negocios” (Goleman, 1998, p.5). En consecuencia, el estilo orientativo y formativo desarrolla en el líder una consciencia más alta hacia sus colaboradores, por cuanto se caracterizan por:

- Impulsar a las personas por el futuro.
- Motivar a los colaboradores hacia una perspectiva más visionaria.
- Se le permite mostrar nuevas orientaciones a lo que se pretende perseguir.
- Es altamente positivo.
- Contribuye al desarrollo de autoconciencia y empatía con su equipo de trabajo.
- Ayuda a sus colaboradores al crecimiento profesional y personal en el largo plazo.

Es por esto que, si los líderes poseen estas cualidades, los colaboradores tendrán un crecimiento mayor al interior de la organización, el reconocimiento por su trabajo mejorará, sus capacidades y habilidades serán tenidas en cuenta para las tareas proyectadas, ya que se le puede permitir hacer uso de sus aptitudes en el desarrollo de nuevos trabajos mejores remunerados, más especializados y con más incentivos emocionales.

Por otra parte, se evidencia que los líderes con una inteligencia emocional más desarrollada, le permitirá conocer y conectarse con las necesidades de los colaboradores (desde el ámbito laboral) de forma directa, por tanto, le permitirá reconocer el nivel de satisfacción que el colaborador tiene consigo mismo, con el puesto que actualmente posee y con el nivel de motivación que requiere para impulsar su trabajo de forma más dinámica.

A continuación, se presentan las teorías de liderazgo organizacional, que permite contextualizar al lector de una forma general, cuales teorías y sus contextos aplican al líder de hoy día.

Teorías sobre liderazgo organizacional

Hay 4 teorías de contingencia del liderazgo organizacional, planteadas por Duran (2006), el cual afirma que:

- *“Teoría de Contingencia: Se refiere a la relación de dos factores la orientación motivacional del líder Vs. Su estilo de liderazgo.*
- *Teoría de Path-Goal de Evans y House: Fundamentada en el camino a la meta, en donde la motivación hacia el trabajo es el eje fundamental que el líder manifiesta a sus colaboradores, lo que impulsa perseguir las metas hasta conseguirlas.*
- *Teoría Situacional de Hersey y Blanchard: Se refiere a la teoría de liderazgo del ciclo de vida, que describe que el incremento en la madurez de los subordinados o colaboradores implica a su vez un decremento en la conducta de estructura por parte del líder, lo anterior, delimitado por la motivación y la experiencia.*
- *Teoría Liderazgo como toma de decisiones de Vroom y Yettom: Tiene que ver con las formas en que se toman las decisiones y se crean reglas para, proteger la decisión tomada o para proteger la aceptación de la misma.” (p. 45)*

De acuerdo a dichas teorías, el liderazgo se complementa directamente con la eficiencia y eficacia, puesto que de forma situacional se identifica el líder y cómo sus intenciones se ajustan a dichas teorías partiendo de sus intereses y objetivos, lo que permite realizar un esquema de trabajo y teniendo un previo análisis del equipo de trabajo con el que cuenta, puede adoptar estilos de liderazgo desde una perspectiva situacional que le permita cambiar de acuerdo a las necesidades de la organización.

Habilidades Gerenciales

En la actualidad se destacan las habilidades de todos los gerentes desde un plano académico o desde sus experiencias laborales, entendiendo que dichos conocimientos les permiten tener las herramientas necesarias para operar y delegar las tareas en función de un objetivo común, sin embargo dada la globalización y la interconexión de las regiones, las habilidades ahora no solo se limitan al campo del conocimiento táctico, por el contrario se expande a áreas del conocimiento como la psicología, la gestión de organizaciones, la transformación de equipos de trabajo por equipos de alto desempeño, por empoderamiento y motivación.

Motivo por el cual, las piedras angulares de las organizaciones se fundamentan con personas que sepan direccionar efectivamente una empresa desde la mente (como proceso estratégico) y desde el corazón (como proceso motivacional) lo que permitirá en el largo plazo tener empresas más humanas (Cuscagua, 2012). Adicionalmente, las habilidades se deben concentrar en gran parte en el buen uso de los recursos, en este caso desde el humano, para contribuir a que el crecimiento laboral entre sus colaboradores sea permanente, ya que desde la confianza entre las partes se logrará un mejor clima organizacional.

En concordancia con lo anterior, se requiere establecer o identificar en su equipo de trabajo, que habilidades, capacidades y estudios tienen para articular y delegar de forma

integral las tareas que se requieren para el cumplimiento de las metas, por este motivo actividades iniciales de selección de personal, brindan la primera pauta para delimitar las funciones y el perfil que se requiere, así como por medio del líder que referencia el perfil que necesita para las funciones que previamente a establecido en su equipo de trabajo, esto contribuye a la segmentación del perfil y evitar de este modo que personas sobrecalificadas estén en estos cargos.

Desde el proceso de selección se busca un perfil con características definidas, sin embargo, se presentan casos en que personas con mayor nivel de estudios prefieren optar por puestos de trabajo de menor cargo por facilidades al momento de la vinculación y es ahí en donde la empresa le brinda la oportunidad a personas con estas situaciones ya que en términos monetarios le favorece a la empresa, teniendo en cuenta que contrata a alguien más calificado por el mismo salario, considerando esto, la persona con el pasar del tiempo empieza a generar desmotivación porque todas sus capacidades las imprime en sus labores, siendo este trabajo muy eficiente desarrollando en el largo plazo la llamada “Trama de Eficiencia”, es decir, la persona paulatinamente se transforma en un ser muy habilidoso en sus tareas que resulta poco conveniente moverla del cargo, esta persona cumple con las siguientes características:

- Estar sobrecalificada (o) para el trabajo.
- Estar desmotivada (o) por su trabajo.
- No cuenta en la mayoría de los casos el reconocimiento por su trabajo.
- No visualiza la oportunidad de crecer laboralmente, acorde a sus estudios y aptitudes.
- Tiene la sensación que es una persona estratégica para sus jefes y por lo tanto no podrá ser movida del cargo, como esa persona desearía.
- Hay alto nivel de retención en las empresas a causa de interés de los altos mandos.
- No se evidencian factores de compensación para la persona por su trabajo.
- A causa de la eficiencia del trabajo, el nivel de tareas aumenta conforme la persona va ejecutando y cumpliendo sus tareas, ya que en la percepción del líder “es una persona que puede asumir más tareas” y conforme va pasando el tiempo, la persona

se ve envuelta en un nivel de estrés alto y una demanda de tareas, incluso inapropiadas al cargo mismo.

Factores emocionales afloran en este tipo de situaciones, ya que las personas que no se percatan que han caído en dicha trampa, por las razones anteriormente expuestas, y se ven inducidas con el tiempo a situaciones complejas y de carácter ético y personal, que le impide seguir trabajando con entusiasmo o motivación, como, por ejemplo:

- Aumento progresivo de frustración, por el trabajo realizado y el poco o ningún reconocimiento por parte del equipo de trabajo o el líder.
- Aumento de la desmotivación, ya que el colaborador se siente usado y uno percibe que haga parte de un equipo armonioso.
- Al largo plazo el colaborador, verá como los demás compañeros de trabajo si podrán progresar y él o ella no podrá hacerlo.
- La insatisfacción en el ambiente laboral será mayor.
- Las relaciones interpersonales con sus líderes o con las personas que dependa irá disminuyendo, puesto que no hay una valoración objetiva del esfuerzo, capacidades y resultados que muestra su colaborador.
- Aumento del aburrimiento por la falta de oportunidades para crecer en la empresa.
- Falta de atención por parte del líder para atender sus necesidades, preocupaciones o inquietudes frente al deseo de asumir otros cargos o tareas.

Si no se cuentan con las habilidades gerenciales suficientes, para no caer en dicha trampa y no generar entre sus colaboradores este clima, las consecuencias pueden ser muy perjudiciales, no solo para el grupo de trabajo, sino para la empresa y la persona misma, debido a que, al largo plazo, la persona llega al límite de su desmotivación y empieza a perder:

- El sentido de pertenencia por la organización.
- La voluntad de aportar lo mejor de si a su empresa.

- El entusiasmo por realizar bien su trabajo y probablemente se limitará paulatinamente a hacer lo estrictamente necesario.
- Producto del escenario injusto que percibe a su alrededor, genera en el colaborador el deseo de retirarse de la compañía y su conocimiento como gestor del cambio se irá con él, lo que representa una gran pérdida para la empresa.
- La motivación hacia su trabajo y el empeño que tenía no será suficiente, por lo tanto, ello se verá reflejado en sus trabajos y en una baja calidad.

Es por ello que, si el trabajador tiene la voluntad de retirarse de la compañía, traerá para la empresa un desequilibrio organizacional en su estructura de trabajo, lo anterior obedece, a que se dará una retención en la entrega de conocimiento hacia otras personas que vendrán ya que la persona tiene la sensación de no querer socializar la información que por largo tiempo ha adquirido, por otra parte, se estima que la empresa tenga que recurrir a la sustitución múltiple por la persona que saldrá, ya que la persona nueva probablemente no asumirá todas las funciones y tareas indirectas que tenía la anterior persona causando un incremento en el número de personas contratadas por persona saliente.

Ben-Hur (2015) refiere, que desde el aspecto gerencial tener la inteligencia necesaria para comprender de forma asertiva la habilidades, conocimientos y cualidades de su equipo de trabajo, es imprescindible para la toma de decisiones en todos los aspectos, motivo por el cual es necesario valorar y medir los talentos de cada persona, para potencializar de la mejor manera sus habilidades, lo cual es realizado por los líderes de cada organización en cabeza del área de talento humano y muchas veces no es comprendida desde la esencia del trabajador mismo.

Por otra parte, afirma que la gestión de talentos está transformándose de forma rápida y ágil y es deber de la alta gerencia reinventarse en camino del mercado y la globalización del día a día, claramente dándole la importancia necesaria a este proceso de medición y cuantificación de talentos al interior de las organizaciones, por ello menciona que solamente

18% de las empresas afirman tener el talento y la prevención suficiente para hacer frente a las necesidades futuras del mercado, también destaca que más de la mitad de las empresas estarán atrás por falta de talento y definición de roles específicos para la ejecución de las tareas.

Toma de Decisiones

Teniendo la perspectiva del grupo de trabajo que se lidera y partiendo de las necesidades tanto internas como externas, es importante que el líder tome decisiones sobre lo táctico, operativo, administrativo y lo gerencial, permitiéndole tener un esquema de organización, lo suficientemente estructurado para lograr las metas que el plan de acción de indica.

Partiendo de ello, identificar el tipo de personas con las que cuenta un líder, le permitirá potencializar la eficiencia y eficacia en la asignación de las tareas, como en el seguimiento de las metas, por lo tanto, el líder debe cobrar un estilo de consciencia superior, desde lo emocional y sus habilidades sociales y permitiendo que cada persona maximice sus capacidades para el cargo que verdaderamente sea apto.

El líder consciente, tiene cualidades, motivaciones y genera impacto, en la medida que reconozca las capacidades de cada persona y le permita mejorar, dicha persona en la medida que se vea reconocida, capacitada y orientada, será más útil para la organización, así como ella estará viendo que sus habilidades son potencializadas de forma correcta.

Es por ello, que la toma de decisiones es fundamental partiendo de: un conocimiento previo en la materia, la organización, su estructura y dinamismo, una inteligencia emocional, que le permita identificar las necesidades de sus colaboradores y articularlas de forma integral para que genere un clima organizacional adecuado y personas felices, así mismo y más

fundamental, la visión sistémica le permitirá visualizar de forma holística las implicaciones y consecuencias de sus decisiones.

La perspectiva que el líder debe tener para tomar decisiones debe ser muy precisa y debe contar con el conocimiento necesario de haber evaluado no solo las situaciones, el entorno, los riesgos sino también al personal a cargo.

La toma de decisiones se debe realizar teniendo en cuenta:

- El nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Las características generales de la organización, su misión, su visión y sus políticas institucionales conforme brinda las pautas principales al líder.
- Debe tener presente el nivel de gestión realizado y el nivel de innovación que se implanto en ello, por cuanto el seguimiento y el control son necesarios para validar el nivel de ejecución de tareas y valor agregado de la misma.
- Debe considerar el estado que actualmente se encuentra su equipo, la percepción del ellos hacia el líder y viceversa.
- La negociación de conflictos es preponderante en la toma de decisiones.

Para el líder la identificación del problema y selección del mismo, se considera el primer paso para hacer la diferencia en las organizaciones, en este caso identificar desde su gerencia si se está cayendo en la trampa de eficiencia con su personal a cargo, será de vital importancia para no generar deserción en su unidad, también, el análisis del posible caso de eficiencia es importante para validar los pros y contras de cómo llegó ello a manifestarse, si fue por causa del líder o del colaborador, luego de ello se genera una serie de posibles soluciones potenciales frente a la problemática descubierta, se planifica el cambio que se debe realizar y las implicaciones del ello, tanto el interior como en la gerencia misma y se determina la opción mejor y más viable para la compañía.

Las organizaciones no están libres de caer en dicha trampa y ello se debe en un factor dominante al tipo de líder que se tenga en la organización, ya que el poder e influencia que se tiene sobre sus colaboradores permite beneficiar o perjudicar el libre crecimiento profesional, lo que permitirá mejorar para los individuos la adaptación de las nuevas tendencias, mejorando la rotación como la vinculación a un mercado laboral que le ayude a un crecimiento profesional acorde a sus habilidades (Meirinhos, 2014).

Es por ello que el “Estilo gerencial son útiles para describir el comportamiento... como son el de estilo dominante, el de estilo de sostén y el de estilo sobrerrechazado... estos tres conceptos pueden referirse tanto a un estilo básico como a un estilo gerencial” (Reddin, 2013, p.9). y ello, define en muchas ocasiones un nivel de permanencia y satisfacción de los trabajadores en un equipo de trabajo.

Por otra parte la toma de decisiones en la gestión humana, es vital para generar espacios de crecimiento laboral y sobre todo empresarial ya que se fundamenta como el capital principal de la empresa para llevar a cabo su misión institucional y en donde las relaciones laborales son indispensables para generar sinergia en las funciones y operaciones asignadas, como lo afirma Bermudez (2010):

“Una organización para ser cada día más competente y generar valor agregado, requiere que su planta de personal esté bien seleccionada, bien preparada y entrenada para afrontar los retos y riesgos que puedan sobrevenir. Para ello, se requiere que internamente, y más propiamente el departamento de recursos humanos, sea un área participe en la formación de equipos de trabajos de alto rendimiento y así contribuir para que la empresa logre alcanzar una posición que le permita ser competitiva en su segmento de mercado, a nivel nacional e internacional.” (p. 7)

La trampa de eficiencia, debe minimizarse al máximo, teniendo en cuenta que la toma de decisiones desde una perspectiva gerencial debe potencializar el crecimiento y fortalecimiento de las habilidades del personal en la búsqueda del bien común, sin embargo, se evidencia que en algunos casos los líderes prefieren adoptar posiciones egoístas y sus decisiones están enfocadas en el uso desmedido del trabajo para su personal a cargo, con el ánimo de obtener resultados más no con una preocupación por el bienestar del equipo del trabajo.

No obstante, referente al equipo de trabajo, en la realización de las labores, se incluyen variables como:

- El nivel de Compromiso.
- Las habilidades y aptitudes que posee.
- El conocimiento adquirido (técnico).
- Las expectativas del trabajo.
- La integralidad y la comunicación entre pares.
- La receptividad sobre la información y la dinámica de grupo.
- La comunicación asertiva.

La correcta aplicación de habilidades gerenciales, como la capacidad para la toma de decisiones de forma asertiva deben ser parte integral del líder, quien evalúa, organiza y proyecta la dinámica que su equipo de trabajo deberá tener para mejorar el cumplimiento de las tareas y potencializa de manera acreciente un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta las necesidades de su personal desde una inteligencia emocional, con habilidades sociales que le permitan involucrar las percepciones de su equipo de trabajo, adaptado al entorno y las necesidades del mercado

Finalmente, la capacitación para el desarrollo es fundamental para evitar que la trampa de liquidez se desarrolle al interior de las organizaciones, ya que se le debe permitir a los colaboradores capacitarse para reforzar y/ o mejorar los conocimientos adquiridos y así mismo, se le debe permitir al trabajador aplicar en su contexto laboral dicho aprendizaje, se le debe dar la oportunidad de mejorar sus condiciones laborales y el líder debe ser consciente que las expectativas de crecimiento laboral, siempre estarán presente en sus empleadores.

Wether y Davis (2008) afirma:

“Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo.” (p.252)

Por lo tanto, a partir de las aptitudes del empleado se requiere orientación y capacitación, para atender las necesidades tanto personales como de la organización.

Conclusiones

Identificando al interior de la organización cuales personas cumplen con las características de ser eficaz y eficiente, logrará el líder, potencializar la ejecución de los procesos en miras al logro, tomando en cuenta el estilo del liderazgo que cada organización tenga.

El estilo de liderazgo que se adopte define en gran medida el crecimiento, permanencia y supervivencia de los equipos de trabajo, de acuerdo a los 6 estilos de liderazgo ello, ligado al buen uso de la eficiencia y eficacia, garantizará impulsar de forma asertiva la organización.

En la organización es más medible la eficiencia que la eficacia, teniendo en cuenta que la eficiencia se centra en el saber hacer y esto está implícito en los procesos y las etapas de gestión (entradas y salidas), porque en esta cadena los trabajadores son más fácilmente supervisados y se pueden controlar el cumplimiento de sus funciones, sin embargo la eficacia que está ligada en temas cualitativos como la percepción del cliente, el nivel de satisfacción y la realización de metas más creativas e innovadoras, son más difíciles de medir.

En la medida que el líder pueda identificar el nivel de motivación de su equipo de trabajo, bajo factores de reconocimiento, equivalencias con su nivel de estudio Vs cargo, confianza y empoderamiento, podrá de forma práctica y asertiva reorganizar los roles de su equipo y maximizar el nivel de productividad.

La toma de decisiones representa para los líderes y la alta gerencia un proceso desde las inteligencias múltiples como el factor emocional, habilidades sociales, coeficiente intelectual e información sistémica con que se cuente de la organización y los colaboradores, por lo tanto, las motivaciones, cualidades y el impacto de las decisiones deben ser tenidas en cuenta.

El líder debe transformarse, corregirse ir en búsqueda constante de la integración de todos los componentes organizacionales y por eso la reinvención será el pilar fundamental del crecimiento, teniendo en cuenta los desafíos, previa medición de los riesgos.

Referencias

- Ben-Hur, N. K. (2015). *Inteligência de Talentos: O que Você Precisa Saber para Identificar e Medir Talentos*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=gT7jBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Intelig%C3%AAncia+de+Talentos:+O+que+Voc%C3%AA+Precisa+Saber+para+Identificar+e+Medir+Talentos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibt8qyheLUAhXGeCYKHchbClcQ6AEIIDA#v=onepage&q&f=false>
- Bermudez, A. (31 de Mayo de 2010). *La Gestión de Recursos Humanos en el desarrollo de equipos de Alto Rendimiento como Ventaja Competitiva*. Obtenido de Repositorio UMNG: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/4083/2/BermudezJimenezAdrian2010.pdf>
- Cuscagua, F. C. (2012). *Habilidades Gerenciales* . Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6881/2/CuscaguaVasquezFlorColumbia2012.pdf>
- Duran, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Madrid: Dykinson.
- Goleman, D. (Noviembre de 1998). Liderazgo que Obtiene Resultados. *Los Clásicos de HBR*, pág. 37.
- Meirinhos V, R. A. (2014). *Gestão e desenvolvimento de recursos humanos: Tendências e boas práticas*. Editorial. Da Vida Económica- Editorial S.A.
- Payette. (1990). *La eficacia de los gestores y las organizaciones*. Québec: Presses de l'Université.
- Reddin, W.J. (2013). *Teoría de Efectividad*. Obtenido de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2011/02/Teoria-de-efectividad.pdf>
- Rivera, J. (Enero de 2006). *Management y Liderazgo en Peter Drucker*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/2/6/1/1/pd0000012611.pdf>
- Wether, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos- El capital Humano de las Empresas 6ta Edición*. México D.F: McGraw-Hill.