

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**Competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos
en el sector público.**

Magda García Acosta

Tesis

Asesor

Carolina Ortiz Riaga

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad Ciencias Económicas

Especialización Alta Gerencia

Bogotá, DC., Colombia.

2014

Resumen

No podemos negar que el rápido ritmo de los negocios y las exigencias del mundo globalizado al que nos vemos enfrentando cada día, ha logrado que las organizaciones requieran desarrollar mayores niveles de competitividad, la cual cambiara la dinámica de relacionamiento organizacional.

Es por esto que las organizaciones públicas requieren de gerentes que posean: competencias, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes, que garanticen no sólo el cumplimiento de tareas, sino la proyección de los resultados y a la vez que puedan crear valor, y poner en pie los sistemas de incentivos capaces de estimular el ejercicio de la dirección.

Desde ésta perspectiva se hace indispensable determinar en este ensayo las competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos en el sector público, y como a través de la gestión por competencias, patrones de conducta, carácter de liderazgo, roles de liderazgo, habilidades comportamentales y hábitos se logre el crecimiento y desarrollo personal e interpersonal en los niveles directivos y de cada uno de sus colaboradores. De esta manera el papel que se le pide a la gerencia es que adquiera competencias que le permitan: detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio, todo esto como una alternativa de cambio organizacional.

Palabras claves

Competencias comportamentales, destrezas, habilidades, hábitos, actitudes y aptitudes.

Abstract

We can not deny that the rapid pace of business and the demands of the globalized world that we are facing every day has managed to develop organizations requiring higher levels of competitiveness, which will change the dynamics of organizational relationships.

This is why public organizations require managers who possess: skills, skills, skills, values, attitudes and skills, not only to ensure compliance tasks, but the projection of the results and the time to create value, and put standing incentive systems capable of stimulating the exercise of direction.

From this perspective it is essential to determine in this trial behavioral skills for highly effective managers in the public sector, and through management skills, behavior patterns, character, leadership, leadership roles, skills and behavioral habits is achieved growth and personal and interpersonal development and management of each of its contributors levels. Thus, the paper asks management is to acquire skills that will enable: detect, support, promote, and encourage approves put the talent of its employees and himself, all this as an alternative organizational change.

Keywords

Behavioral skills, abilities, skills, habits, attitudes and skills.

Competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos en el sector público.

Dadas las circunstancias actuales en un mundo globalizado, caracterizado por una alta exigencia del mercado y la evolución constante y cada vez más compleja de los procesos hacia la competitividad, la diferenciación y el valor agregado, las organizaciones públicas requieren de gerentes que posean: destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes, para brindar a sus equipos de trabajo un ambiente laboral que estimule el compromiso para la obtención de resultados.

Es por esto que se está buscando en el sector público personas con competencias desarrolladas que garanticen no sólo el cumplimiento de tareas, sino la proyección de los resultados y la ejecución en un cargo que se interrelacione con todos los procesos de la organización. De esta manera el papel que se le pide a la gerencia es que adquiera competencias que le permitan: detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio, todo esto como una alternativa de cambio organizacional.

Desde ésta perspectiva se hace indispensable determinar en este ensayo las competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos en el sector público, y como a través de la gestión por competencias, patrones de conducta, carácter de liderazgo, roles de liderazgo, habilidades comportamentales y hábitos se logre el crecimiento y desarrollo personal e interpersonal en los niveles directivos y de cada uno de sus colaboradores.

Es primordial que los gerentes actúen como un factor de cambio. Hoy contamos con servidores públicos profesionales que ingresan al sector público por mérito y en igualdad de oportunidades. A lo largo del tiempo son evaluados en su desempeño, sus conocimientos y capacidades comportamentales, que permiten el mejor esfuerzo para que los resultados de gestión se evidencien y se brinde servicios sobresalientes a la comunidad.

Sin duda alguna el único factor irrepetible en una entidad, es su talento humano y su capital intelectual, es decir, pasamos de hablar de condiciones físicas o tecnológicas, a hablar de personas y de comportamientos, ya sean en capacidades, condiciones, requerimientos o requisitos, lo que se puede unificar en un solo concepto de “competencias”. Definamos entonces el término de competencia como “una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinada” (Alles, 2008).

No podemos olvidar que las nuevas exigencias del entorno y el cambio en la gestión del capital humano están vinculadas con la forma de conducción, los estilos de liderazgo e interacción entre los miembros de la organización, la activa participación en la toma de decisiones y la disminución en los niveles jerárquicos, todo esto como respuesta de sobrevivencia a este entorno volátil.

A la vez se plantea una demanda nueva al talento de las personas: encontrar respuestas de efectividad creativa en los equipos de trabajo, alcanzar un alto desempeño a partir de una fuerte exigencia de cooperación y aprendizaje organizacional, obtener lo mejor del talento de los directivos para concretar los cambios requeridos, produciendo respuestas reflexivas y responsables a las demandas del entorno, desde los cimientos conductuales, es decir desde principios y valores de las personas.

Gestión por competencias.

Habría que decir, que el enfoque de gestión por competencias, es uno de los más utilizados hoy en día, como una herramienta apropiada para el desarrollo del recurso humano, con una mirada integral mediante objetivos comunes. Esta gestión permite definir aspectos imprescindibles para garantizar resultados óptimos en el desempeño de un puesto de trabajo, ya que analiza las características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades, conocimientos, etc.

Es necesario que las entidades públicas se preocupen por una buena gestión del recurso humano, servidores competentes en la prestación de los servicios institucionales y comprometidos con el Estado, la sociedad y su propio desarrollo, es decir, cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los colaboradores, así será el éxito de la organización.

Para entender mejor las competencias en la gestión de los recursos humanos, resulta importante definir los componentes del Saber – Hacer según Miguel Garcia (2004): Donde el **Saber**, es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). El **Saber Hacer**, es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas. El **Saber Estar** son las actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, norma). El **Querer Hacer**, es el conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia., y por último el **Poder Hacer**, como el conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de "favorabilidad" del medio. La unión de los anteriores elementos llevan al "Hacer" es decir, a la competencia, que permite establecer diferentes niveles de desempeño, ya sea en el ámbito personal y/o profesional.

Ante ello, es claro el esfuerzo de los gobiernos y organizaciones del sector público por encontrar el talento de los candidatos que pretenden ocupar un cargo directivo. En consecuencia, resulta muy importante orientar acciones que permitan el desarrollo de las competencias gerenciales, de tal manera que la igualdad de oportunidades no sea el único elemento por considerar en el tema del mérito en el empleo público.

Sin duda alguna el desarrollar competencias gerenciales, implica a quien lo requiera (líder o directivo) trabajar, no solamente en la obtención de conocimientos o dominio conceptual de las mismas, sino también aquellas capacidades

comportamentales, que son características de la conducta, las cuales se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación y rasgos de personalidad.

Estas son algunas de las competencias básicas que se deben tener, las cuales bien combinadas garantizarán el éxito de un puesto a nivel gerencial.

Tabla 1. Tipo de Competencias

Tipos de competencias	
Conocimientos	Habilidades/cualidades
<ul style="list-style-type: none">• Informática.• Contabilidad financiera.• Contabilidad analítica.• Análisis financiero.• Consolidación contable.• Fiscalidad.	<ul style="list-style-type: none">• Aptitud directiva.• Relaciones públicas.• Habilidad de comunicación.• Trabajo en equipo.• Liderazgo.• Capacidad de síntesis.

Fuente: Ernst & Young Consultores - Manual del Directivo de recursos humanos (s.f.)

Con todo y lo anterior, decimos que el directivo debe tener capacidad para asumir diferentes papeles y desenvolverse en distintos ámbitos, en donde se, requieren combinar lo conceptual, lo técnico y lo humano. La habilidad conceptual es la capacidad necesaria para comprender en su conjunto la complejidad de la organización y entenderla como un sistema integral y a partir de allí, analizar la forma de relacionarla con otros sistemas o subsistemas, la habilidad técnica en el sentido de aplicar técnicas específicas que contribuyan en la ejecución de actividades y tareas para el logro de los objetivos propuestos y la habilidad humana entendida como la capacidad para llegar a la gente, comprometerla, buscar que apoye sus iniciativas y que desde la base se le reconozca y valore.

Pero sin duda alguna el enriquecimiento del trabajo está asociado al desempeño de un directivo, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional, y la supervivencia de ésta depende de sus habilidades. Es

entonces que los directivos, gerentes del sector público para ser más efectivos a través de sus competencias gerenciales, deben ser personas plenamente capaces de responder en forma asertiva a las situaciones generadas en el entorno de los negocios, y contribuir a la optimización de recursos orientando a sus equipos de trabajo en un enfoque integrado, y coordinado hacia el logro de los grandes propósitos organizacionales.

Competencias Comportamentales en el Sector Público

Dados los requerimientos exigidos actualmente por el mercado, las entidades del sector público de Colombia han empezado a recurrir a herramientas como la gestión por competencias, sistema que surgió por iniciativa gubernamental para dar respuesta a la necesidad de contar con un sistema que permita la incorporación al sector público de un talento humano competitivo.

Para enmarcar mejor que es competencia, refirámonos a un concepto dado por la Administración Pública, el cual se define como la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo, capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público” (DADEP, Departamento Administrativo de la Funcion Publica, 2010).

En desarrollo de estas disposiciones, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2539 de 2005, “Por lo cual se establecen las competencias laborales generales para los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades territoriales y del orden nacional a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005”, mediante los cuales se fijan las competencias comportamentales a nivel directivo que, como mínimo deben establecer las entidades públicas, relacionadas a continuación:

Tabla 2. Competencias comportamentales a nivel directivo.

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a sus colaboradores motivados. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de

	alcanzarlas.	acción.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. • Decide bajo presión. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y Desarrollo Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. • Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. • Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo. • Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.

	los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. • Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. • Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública, artículo 8° del Decreto 2539 de 2005, p (80).

Estas competencias comportamentales se describen teniendo en cuenta los siguientes criterios: la responsabilidad por personal a cargo, habilidades y aptitudes laborales, responsabilidad frente al proceso de toma decisiones, iniciativa de innovación en la gestión, y valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Nuevos paradigmas

Sin duda alguna el identificar estos comportamientos, así como su análisis, por medio de ciertas técnicas, se relaciona con la posesión de determinadas cualidades o características personales, como determinantes de la cualificación

profesional, pero es necesario ir más allá y adentrarse en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, destrezas y capacidades cognoscitivas o de conducta.

Habría que decir también que muchos de los estudios de liderazgo y gerencia coinciden en que las competencias gerenciales, tienen que ser revisadas de tal manera que guarden correspondencia con las exigencias que el entorno global actual está requiriendo en las organizaciones. El nuevo paradigma de la globalización, sustenta el perfil de un gerente que debe poseer flexibilidad, capacidad de negociación, voluntad de trabajar en equipo y la posibilidad de delegar decisiones.

Surge la necesidad que los gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal, siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos destacando las necesidades del liderazgo. Los líderes en las entidades públicas deben de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

Bajo esta perspectiva, se cambia el paradigma del antiguo funcionario quien solo se dedicaba a dar órdenes y a trabajar a puertas cerradas y vemos la inclusión de líderes, cuyas habilidades como la capacidad de inducción, comunicación, el trabajo en equipo, permite guiar, apoyar y por sobretodo, entender que su éxito guarda relación directa con el éxito del grupo humano que le ha sido confiado.

Una condición necesaria para ello, consiste que el estilo de conducción en las entidades públicas sufra modificaciones, de un estilo "autocrático" a uno netamente "participativo". Hoy los organigramas, más que jerárquicos, se establecen con relación a objetivos de proyectos, por eso la "verticalidad" ha quedado desterrada dando lugar al concepto de "comunicación", que no sólo implica la relación con un jefe o con un asistente, sino el poder de comunicarse e

interrelacionarse con todas los niveles de la organización; pasando por lo tanto, de un ámbito de "independencia" a uno de "interdependencia", que implica una dependencia de unos con otros.

Por consiguiente las competencias comportamentales ya existente y aplicadas en el sector público de acuerdo a lo establecido en el Decreto 2539 de 2005 requieren ser complementadas y adecuadas en la medida que las exigencias globales o el entorno organizacional cambie, esto si se quiere mantener gerentes o lideres altamente efectivos.

Ahora bien, la manera más eficaz para predecir el desempeño sobresaliente es identificar los **patrones de conducta** de los gerentes con desempeño superior, los cuales están precedidos por unas características individuales, consistentes en motivos, rasgos de carácter, valores, conocimientos y habilidades cognoscitivas y de conducta, patrones de conducta que deben ser tenidas en cuenta por los gerentes del sector público.

De acuerdo con el estudio hecho por Rafael González (s.f) Director General de People Excellence Consulting, existen 3 patrones de conductas de éxito identificadas y agrupadas por dimensiones, las cuales ayudan a crear un perfil por competencias para la alta dirección:

Gestión de uno mismo: “Lo primero es conocerte”

Es la dimensión más importante para construir el perfil de los gerentes, estas competencias deben ser mucho más sociales, más de relación, denominadas de autoconocimiento, autoestima, automotivación, y autocontrol, que son fundamentales a la hora de generar credibilidad, seguridad en un entorno donde muchas veces es difícil diferenciarse, con el fin de construir organizaciones fuertes y equipos comprometidos.

Las competencias comportamentales asociadas a la gestión de uno mismo diferencian a los mejores líderes, y en la actualidad definen el mejor perfil de autogestión.

Gestión de los demás: “Entonces, después, conoce a los demás”

En segundo orden existen las competencias de la gestión de los demás, donde el equipo es el verdadero protagonista y el foco de los pensamientos y las actuaciones del directivo, son aquellas que tienen que ver fundamentalmente con el desarrollo del impacto y la influencia del directivo en el entorno. En este caso ya no es decirles a los demás que tienen que hacer, sino que los demás quieran hacer lo que tienen que hacer, es decir, un liderazgo transformador, donde se motiva a los colaboradores para que quieran hacer las cosas.

El ejecutivo exitoso debe poseer la capacidad de entender y hacerse entender, destacando que primero debe ponerse en los zapatos de los demás.

Gestión de la actividad: “Ahora decide”

Se refieren fundamentalmente a las competencias que nuestros directivos necesitan para superar con éxito los momentos de gestión más repetidos en el día a día, las cuales ayudan a la toma de decisiones.

Según esto, es necesario que los directores, jefes, ejecutivos y en general el personal administrativo y operativo de las instituciones públicas, realicen un análisis de sus prácticas gerenciales para lograr los objetivos organizacionales y para adoptar los hábitos conducentes a la eficacia y eficiencia gerencial. Este aprendizaje implica generar renovaciones y mejoras profundas en los conceptos y en los comportamientos de índole técnica y relacional.

Dentro de este contexto, lo que se busca es materializar muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana, el crecimiento y desarrollo personal e interpersonal. Donde la efectividad gerencial es un tema que comúnmente se trata en las organizaciones o reuniones de trabajo, en muchos casos lo hemos tratado en la universidad como parte del proceso de formación como especialistas

en alta gerencia, pero pocas veces analizamos a fondo que elementos lo integran.

De esta manera, hablar de efectividad, es hablar de resultados y cumplimiento, y por ende, se deriva una interrogante ¿qué tan eficaces y eficientes son los gerentes en las organizaciones públicas?, dentro de las múltiples definiciones, se puede señalar que una persona eficaz, es quien cumple con los objetivos que le fueron encomendados, y usando su creatividad, inteligencia y métodos, comúnmente tiene resultados positivos y lo hace de manera reiterada. Cuando una persona, logra objetivos, optimizando los recursos que tuvo a disposición, es cuando estamos en presencia de una persona eficiente.

Probablemente nos preguntemos. ¿Cuáles son aquellas competencias que definen a un directivo eficiente?, ¿En qué medida las competencias y habilidades requeridas para desempeñar con éxito el oficio directivo se han visto modificadas por las exigencias marcadas por el nuevo panorama económico?, ¿Han perdido su vigencia las competencias directivas “tradicionales”?

Las competencias de efectividad, que resulten de estos conceptos y su integración en un modelo coherente, basado en principios conductuales del carácter y de la personalidad, nos permitiría replicar el éxito de personas y organizaciones, teniendo presente las condiciones del entorno, las estructuras y procesos en las organizaciones públicas que pretendemos transformar. Es posible de esta manera, contribuir a la formación de liderazgo público, sobre la base de desarrollar competencias conductuales para enfrentar los nuevos desafíos de las entidades gubernamentales.

Liderazgo efectivo

Para Wilson Learning (2006), el liderazgo efectivo es un balance entre esencia (las cualidades que dan a los dirigentes su identidad) y forma (lo que un líder hace y dice), lo que constituye las dos caras del liderazgo el “ser” y el “hacer”. La Esencia se captura en lo que llamamos **Carácter de Liderazgo** - aquellos elementos de liderazgo que son duraderos y fundamentales a la forma como la gente ve el

propósito del liderazgo. La Forma, por el contrario, representa los elementos de liderazgo que se adaptan y cambian, en función del nivel y la función del rol. Si bien distintos, ambos aspectos son esenciales para un liderazgo eficaz.

Carácter de liderazgo

Muchos líderes ineficientes anhelan el poder y la autoridad para hacer las cosas a su manera, pero se sugiere que para ser más eficaces valdría la pena preguntarse no lo que van a estar facultados para hacer como líderes, sino que tipo de líderes se quiere ser.

Sería estupendo que llegar a ser un líder efectivo fuese fácil, desafortunadamente, el mundo real es otra cosa. Convertirse en un gran líder es un trabajo muy duro. Además, ser un líder conlleva una gran responsabilidad, los retos son grandes, los obstáculos importantes, pero las recompensas son magníficas.

El desarrollo de las capacidades de liderazgo no empieza por el concepto en sí de liderazgo, sino que se construye desde el carácter. Es por esto que el carácter de liderazgo está compuesto de valores, características y la claridad de propósitos de lo que se quiere ser como líder. Esto se expresa en la coherencia de comportamiento, es decir, el grado en que las acciones de un líder concuerdan con sus palabras.

Wilson Learning (2006) ha clasificado el carácter del liderazgo en tres componentes principales: Carácter Personal, Carácter Social y Carácter Organizacional.

- Carácter Personal. El carácter de permanecer firme y decidido ante la adversidad.
- Carácter Social. Mostrar a otro respeto, ser compasivo y valorar las diferencias individuales.
- Carácter Organizacional. La voluntad de poner las necesidades de la organización y de sus clientes por delante de las necesidades personales.

Desarrollar el Carácter de Liderazgo requiere lograr que los líderes reconozcan sus sistemas de valores, aumentar la auto-conciencia, experimentar el impacto del carácter en sus vidas y romper viejos patrones de pensamiento. A través de una combinación de experiencias, coaching y apoyo.

En pocas palabras es enfocarnos a la ética de la personalidad dada en función a las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana.

Cuatro roles: La forma del Liderazgo

Es necesario recalcar que el carácter del liderazgo es la base de un liderazgo efectivo, pero tiene que complementarse con las habilidades y conocimientos necesarios para actuar bajo valores y principios. Estas habilidades están definidas en cuatro roles básicos que cada líder debe cumplir: Visionario, Táctico, Facilitador y Contribuyente.

Modelo Integral de Liderazgo



Fuente: Wilson Learning Worldwide Inc. (2006) – Liderazgo integrado

Estos cuatro roles definen las responsabilidades aparentemente contradictorias de un líder, a menudo el mayor desafío del liderazgo. Ser un gran líder significa ser capaz de equilibrar eficazmente estas cuatro funciones e integrarlas con éxito al carácter de liderazgo.

El Visionario guía el crecimiento individual y el de la organización a través de la creación de una visión inspiradora. Si bien es importante en todos los niveles de la organización, el rol del Visionario toma distintas formas a medida que el alcance de control del líder se amplía. El personal directivo necesita contar con un profundo conocimiento de su entorno competitivo y luego utilizar esa información para crear una visión y una estrategia para la organización. También es necesario involucrar a otros en el perfeccionamiento de esa visión, y compartirla de una manera que promueva el compromiso para alcanzarla.

Si el Visionario pregunta: "¿Qué?" el Táctico pregunta: "¿Cómo?". En el rol del Táctico, el líder se asegura de que los resultados de negocio se logren a través de una gestión eficaz de las tareas y las responsabilidades. Para que el Táctico sea efectivo, debe planear actividades de trabajo que sean alcanzables y desafiantes para el empleado, debe delegar adecuadamente las tareas, objetivos y las decisiones a los demás, vigilar y supervisar la ejecución para garantizar que los objetivos de la organización se cumplan, y apoyar a los demás en su rendimiento.

El Facilitador crea un ambiente de colaboración y trabajo en equipo para garantizar relaciones de trabajo eficaces, una responsabilidad clave en todos los niveles de liderazgo. En el papel de Facilitador, los líderes efectivos manejan los conflictos, construyen equipos y aplican habilidades de comunicación para generar acciones y decisiones. Al cumplir este rol, el líder crea un ambiente en donde todo el mundo se siente valorado y sabe cuál es su contribución para el éxito de la organización.

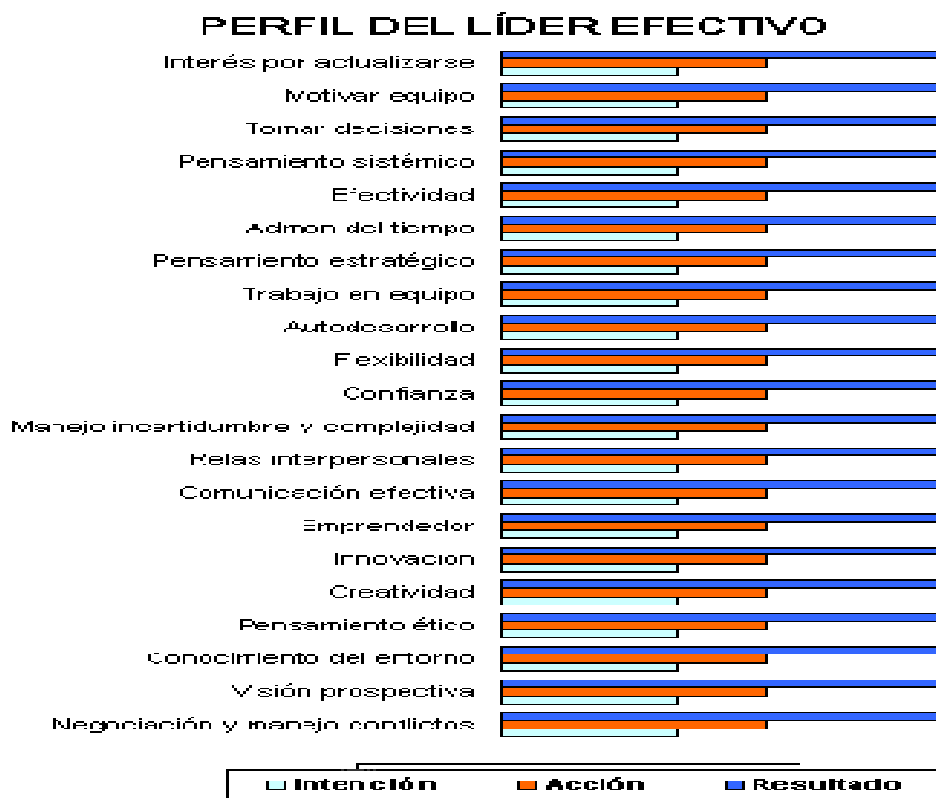
Por último el Contribuidor, se centra en la creación del éxito de la organización mediante el uso de los talentos personales. Aunque los líderes no son los que realizan las tareas, a menudo son llamados a utilizar su creatividad, sus

habilidades para la solución de problemas y su capacidad de tomar decisiones. En particular, los altos mandos tienen que entender cómo es realmente la toma de decisiones en la organización.

Competencias que determinan el liderazgo efectivo

Sin duda alguna no es suficiente determinar los comportamientos hacia las variables que determinan las competencias sino que además la conducta manifiesta de un líder es el resultado de un proceso interno que involucra sus motivaciones, actitudes hacia los demás y sus principios y valores.

Tabla 3. Perfil del Líder Efectivo



Fuente: Gestiónhumana.com – María Liliana Mejía Rodríguez (2001)

Como ya lo hemos mencionado, el perfil del líder efectivo es integral: el actuar del líder involucra no sólo aspectos de sus competencias puntuales que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también debe tener competencias sociales que le permitan entender a sus colaboradores y saber leer en ellos potencialidades y debilidades para poder actuar en grupo. No podemos dejar a un lado las competencias que tienen que ver con el plan de la entidad, el proceso estratégico, el entorno y la responsabilidad social.

De acuerdo esto se requiere establecer aquellas competencias de intención, acción y resultados, las cuales ayudaran a crear el perfil de un líder efectivo para los gerentes del sector público.

Teniendo en cuenta la integralidad de competencias que debe tener un líder efectivo en el actual contexto de la globalización, no se puede renunciar a estos aspectos del proceso de liderazgo, se deben identificarlas de tal manera que permita la búsqueda de resultados dentro de las organizaciones en tres instancias descritas por María Liliana Mejía Rodríguez (2001).

Como primera instancia, el líder debe contar con una serie de competencias, que le permiten a él como ser humano ejercer influencia y motivación en otros seres humanos, estas son:

- Creatividad, desde su proceso interno el líder genera ideas y resuelve problemáticas.
- Innovación, competencia en absoluta relación con la anterior donde a partir del proceso creativo el líder innova, rompe paradigmas y crea nuevos procesos.
- Espíritu emprendedor, competencia que permite a las dos anteriores cristalizar las ideas en hechos concretos con empuje que al mismo tiempo le trasmite a sus colaboradores.
- Confianza, competencia sin la cual el líder no puede proyectar seguridad y credibilidad para sí y en otros.

- Flexibilidad, competencia que le permite adaptarse a todos los cambios del entorno y a situaciones adversas.
- Autodesarrollo, competencia que le permite al líder crecer interiormente, lograr coherencia y excelencia personal.
- Tomar decisiones, competencia que le permite al líder elegir asertivamente, en relación consigo mismo, sus colaboradores y a la empresa
- Interés por mantenerse actualizado, competencia que le garantiza al líder el aprendizaje constante.

Como segunda instancia, el líder efectivo debe contar con competencias que le faciliten crear equipos y saber entender a sus colaboradores, estas son:

- Negociación y manejo de conflictos, puesto que esta competencia desde el equipaje del líder le permite plantear soluciones y resolver conflictos entre sus colaboradores, contando con sus principios y valores para conciliar y mediar de manera equitativa
- Comunicación efectiva, competencia que hace parte del equipaje y sin la cual no se puede motivar e influenciar a otros, ni transmitir la visión que quiere compartir y mucho menos, solucionar conflictos, negociar y trabajar en equipo.
- Relaciones interpersonales, competencia irrenunciable por ser parte de la interacción social a la cual todos los seres humanos están sujetos y sin la cual no se puede lograr metas con otros. También hace parte del equipaje del líder puesto que cómo se piense de los demás seres humanos con quienes se interactúa así mismo se les tratará, en otras palabras, si un líder considera que los seres humanos son seres integrales y libres, el líder respetará sus ideas y tendrá en cuenta que no solo están abocados a la productividad sino al desarrollo integral y a la calidad de vida.
- Trabajo en equipo, competencia vital en el actual contexto para el logro con compromiso de metas comunes.
- Motivar equipos, sin la cual el líder no obtiene la responsabilidad y la orientación hacia el logro por parte de sus colaboradores.

Y en tercera instancia, el líder efectivo empresarial requiere de competencias que le permitirán lograr con éxito el plan de empresa, a partir del conocimiento del entorno y de la responsabilidad social, estas son:

- Visión prospectiva, es entendida como el escenario futuro donde el líder quiere llegar empresarialmente y hacia donde empuja a sus colaboradores para constituirla como una visión compartida.
- Conocimiento del entorno, esta competencia está ligada con el plan de empresa pero con el conocimiento de las oportunidades que el entorno pueda otorgar para que el líder genere una ventaja competitiva.
- Pensamiento ético, esta competencia está orientada tanto al equipaje del líder como a su responsabilidad social para con la empresa y para con el entorno y el sector donde opera.
- Manejo de la incertidumbre y la complejidad, competencia que obliga al líder a tener una mente abierta para entender el caos y la incertidumbre pero que le lleva a liderar la empresa bajo el actual contexto globalizado.
- Pensamiento estratégico, competencia que faculta al líder para posicionar a la empresa y cumplir con el plan de la misma.
- Administración del tiempo, competencia del equipaje del líder la cual le permite establecer con criterio prioridades para la empresa.
- Efectividad, competencia que le permite al líder lograr resultados con calidad.
- Pensamiento sistémico, competencia que le ofrece al líder integralidad al actuar en la empresa.

Después de este análisis, como se puede observar, todas las competencias están interrelacionadas y sus límites no son tajantes y mucho menos excluyentes, todo lo contrario, están entremezcladas, se puede afirmar que son espirales conectadas entre sí. Por otro lado y complementando, una competencia hace tanto parte del líder como del propósito de la empresa, y de acuerdo al pensamiento ético del líder hacen parte del entorno y la responsabilidad social.

Entonces un gerente verdaderamente eficaz debe comenzar cada día dentro de una organización con un fin específico en su mente que le va permitir desarrollar el hábito del liderazgo personal y sobre todo un sentido de pertenencia hacia la vida, dedicándole tiempo a las actividades que le dan sentido a la organización, es decir, creándose el hábito de la administración personal priorizando lo importante frente lo urgente.

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

El liderazgo efectivo significa poder reaccionar rápidamente en situaciones de estrés y para ser un líder efectivo y respetado se debe desarrollar buenos hábitos para liderar con las personas, tanto como compañeros como subordinados.

Los hábitos constituyen un factor muy fuerte en la vida de las personas, ya que se trata de pautas y comportamientos que se presentan de manera constante y muchas veces hasta inconscientes que pueden hacernos eficientes o ineficientes.

Un hábito está en la intersección de tres componentes que se solapan: el Conocimiento, las Habilidades y el Deseo (o actitud). El Conocimiento es el paradigma teórico que indica el qué hacer y el por qué. Las Habilidades le enseñan cómo hacer las cosas. El Deseo es la motivación, sus ganas de hacerlas.

Cuando pensamos en hábitos se nos viene a la cabeza diferentes cosas como por ejemplo el hábito de la lectura, de ir al gimnasio, de practicar algún deporte, de la buena alimentación etc. Pero Stephen Covey (2012) en su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, nos habla de hábitos en los que excepcionalmente pensamos, hábitos que ayudara a los gerentes del sector público ser más efectivos.

Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva de Stephen Covey (2002), han producido cambios revolucionarios en miles de empresas e individuos en el mundo entero. Entender estos principios, puede llevarnos a elegir conductas más sabias,

hábitos que materializan principios fundamentales de la efectividad humana que cimientan la felicidad y el éxito.

El autor, nos dice que la gente ineficaz trata de administrar su tiempo basándose en prioridades, mientras que la gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

Para abordar el tema se tiene que definir y analizar que es un paradigma. El poder de un paradigma, es el modo en que “vemos” el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.

No importa a cuántas personas el directivo quiera supervisar, hay una sola persona a la cual se puede cambiar en primera instancia: a usted mismo. La mejor inversión que se puede hacer, entonces, es en mejorarse a sí mismo desarrollando los hábitos que le harán mejor persona y mejor gerente. Los cuales se dividen en tres tipos:

Hábitos relacionados con el auto-dominio: Para el autor, su práctica lleva a la persona de la dependencia a la independencia, dando lugar a lo que Covey denomina «victorias privadas» que son la esencia del desarrollo del carácter. Los mismos son:

Hábito 1: La proactividad Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Proactividad no solo significa tomar la iniciativa, sino también ser conscientes que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas, de nuestras propias conductas, de nuestras propias decisiones, es decir, es una mezcla de ser activo y tener iniciativa. Por el contrario, si otorgamos poder a las cosas para que nos controlen, nos volvemos reactivos, esperando que las cosas pasen para reaccionar, a muchas veces tardíamente.

El liderazgo proactivo debe controlar constantemente los cambios del entorno, en particular los hábitos y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta.

Hábito 2: Comenzar con un fin en mente. Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito que resulta esencial en un gerente para comprender el cumplimiento de su misión personal y organizacional, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que las acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo. Es comenzar con una meta, ya que así se pueden ordenar las acciones que deben realizarse. Esto implica desde luego tratar de pensar con visión de futuro, y también plantearse plazos.

Hábito 3: Primero lo primero. Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser gerentes más efectivos. A la vez permite librarse de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a lo verdaderamente importante, es actuar jerarquizando, es decir distinguir qué es lo esencial y lo secundario.

Hábitos vinculados a las relaciones con el entorno: Los siguientes tres hábitos están vinculados a las relaciones con los demás, y nos conducen de la independencia a la interdependencia, dando lugar a las «victorias públicas». El autor dice que, sólo cuando un gerente se vuelve verdaderamente independiente

posee una base de carácter para obrar con más efectividad en el ámbito del trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación. Estos hábitos son:

Hábito 4: Pensar en ganar/ganar. Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un «juego de suma cero» donde para que alguien gane, alguien tiene que perder. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

Hábito 5: Buscar comprender primero y después ser comprendido Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar, el cual requiere de mucha empatía, es decir de la capacidad para ponerse en el lugar del otro.

Hábito 6: Sinergizar. Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. A la vez fundamenta los logros sinérgicos del

trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes.

Por consiguiente el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito. Además es el resultado de mejorar la habilidad de cultivar la diversidad.

Finalmente, el hábito siete, se refiere a la **renovación continua** que ayudara a entender mejor los hábitos restantes.

Hábito 7: Afilar la sierra. Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Abarca a todos los otros y es el que crea la espiral ascendente en el desarrollo personal, impulsándonos a niveles cada vez más altos de comprensión y efectividad.

El autor lo denomina «afilar la sierra» como una metáfora que alude a la necesidad de renovación de la dimensión física, mental, socio-emocional y espiritual de nuestra personalidad.

Se refiere a darse un tiempo y un espacio para sí mismo, sea relajándose, cultivándose más, descansando, o haciendo alguna actividad de distracción placentera, porque si insiste en trabajar y trabajar, la sierra perderá su filo y ya nada se podrá hacer.

En fin, una visión interesante, bastante realista además, si se logra que los gerentes del sector público apliquen estos siete hábitos, con toda seguridad se potenciará la efectividad, en cualquier actividad que se emprenda.

Decimos entonces que la efectividad gerencial se mide por los resultados que el líder alcanza. Éstos generalmente se cree que están influenciados por la cultura

establecida de la organización. Un buen líder debe adaptarse a la cultura de la organización y asegurarse de que sus capacidades están alineadas con los objetivos organizacionales para alcanzar los resultados positivos.

Por eso se debe tener claro que hoy no se concibe a un líder sino como alguien con quienes los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice por sus valores, que vea a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continua. En fin, sólo los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia, salud y aun virtud de la organización.

Concluyendo entonces la verdadera consolidación de la gerencia pública no depende solamente de que existan directivos competentes. Será necesario reclutarlos mediante mecanismos que evalúen competencias, y no simplemente personales, también facilitarles un ámbito de delegación directiva en el que puedan crear valor, construir un instrumental adecuado de control por resultados y poner en pie los sistemas de incentivos capaces de estimular el ejercicio de la dirección.

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, a los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Mencionamos anteriormente que el alto rendimiento de los gerentes pasa desde los conocimientos, hasta una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en las entidades públicas. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada gerente debería ser

reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo.

Estos dos aspectos, las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

En este ensayo se han presentado varios criterios para una formación a nivel directivo, basada en competencias comportamentales. Será necesario configurar una cierta imagen de excelencia profesional de la que puedan desprenderse las áreas básicas de éxito de quienes ocupan posiciones directivas en el sector público, con las cuáles quepa relacionar los comportamientos adecuados y las competencias que los incluyen.

No podemos negar que el rápido ritmo de los negocios al que nos vemos enfrentando cada día, ha logrado que las organizaciones requieran desarrollar mayores niveles de competitividad, la cual cambiara la dinámica de relacionamiento organizacional, sin duda alguna hoy el mundo exige gerentes que apoyen la humanización, con el propósito de aprovechar al máximo el valioso capital de conocimientos y de habilidades.

Como vemos, los líderes y gerentes de hoy deben avanzar a pasos agigantados, actuando de forma proactiva frente a los rápidos cambios y exigencias de la sociedad del conocimiento. Deben, a partir de su carisma persuadir de forma positiva a las personas, desarrollando su motivación y compromiso, orientados a la adaptación y la gestión del cambio, aprovechando los conocimientos

individuales y corporativos y las herramientas tecnológicas para incrementar los niveles de efectividad y productividad.

Por consiguiente es necesario determinar cuáles son las competencias que las entidades públicas necesita para alinear gente con estrategias, cual es la mejor forma de desarrollarlas, cómo se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Esto implica definir las competencias que los niveles gerenciales deben incorporar a su práctica laboral, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

De cualquier manera, vale la pena intentar al menos conocer, profundizar respecto al modelo de Gestión por Competencias y su manera de aplicación. Es una forma de la organización para conocer mucho mejor su presente, logrando de esta manera establecer una estrategia de futuro.

Ningún líder debe estar en contra de administrar o gerenciar una organización totalmente competente o de alto desempeño, de allí que de acuerdo con el entorno actual, cambiante y complejo la mejor manera de alcanzar los logros en beneficio de la organización es con un liderazgo innovador, donde se permita la participación de todo el recurso humano; como valores indispensables dentro de la empresa.

Para implementar las transformaciones el gerente debe analizar una serie de elementos inherentes a la organización, como las perspectivas disponibles con miras a generar las transformaciones corporativas, en tal sentido se infiere que el gerente debe ser a su vez un líder nato o aproximarse a serlo mediante el aprendizaje, sin embargo es evidente que la forma como se ejerza el liderazgo es determinante acompañado de una visión integrada capaz de detectar las necesidades existentes dentro de la organización.

Pero que pasara en el futuro, es importante hacernos este cuestionamiento ¿Cómo serán los líderes y las empresas de éxito?, ¿Qué competencias Comportamentales se exigirán a los Gerentes del sector público para que sean más efectivos? , estamos viviendo grandes transformaciones en la manera de competir, trabajar y relacionarnos. Se espera un futuro con enormes oportunidades y grandes desafíos para las empresas.

La evolución es algo tan inminente, que los gerentes del presente deben revalidar los conceptos previos, que se tiene en tiene en términos de gestión, para continuar su camino al éxito en un próximo futuro.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2008). *Diccionario por preguntas Gestion por Competencias*. Obtenido de http://www.centropsicologos.cl/diccionario_preguntas_martha_alles.pdf
- Covey, S. R. (2012). *Los 7 habitos de la gente altamente efectiva*. Bogota: Planeta Colombia S.A.
- DADEP, Departamento administrativo de la funcion publica . (junio de 2010). *Guia para establecer o ajustar el manual especifico de funciones y de competencias laborales*. Obtenido de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696
- Ernst & Young Consultores. (s.f.). *Manual del director de recursos humanos*. Obtenido de <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Garcia, S. M. (19 de agosto de 2004). *Competencias en la gestion de recursos Humanos*. Obtenido de http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm
- Gonzalez Lopez, C. (febrero de 2007). *Competencias gerenciales: un estudio exploratorio*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>
- Gonzalez, R. (s.f.). *Las competencias que definen a un Directivo Eficiente*. Obtenido de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias_de_un_directivo_eficiente/competencias_de_un_directivo_eficiente.asp?print=1
- Longo, F. (Octubre de 2002). *El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional* . Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043905.pdf>
- Mejia Rodriguez, M. (febrero de 2001). *Las competencias que determinan un buen lider*. Obtenido de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias_rosario/competencias_rosario.asp
- Portafolio.co. (31 de 03 de 2013). *Desaprender, la tarea para lideres del futuro*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/manejo-gerencial-los-lideres-del-futuro>
- Ramirez, J. (s.f.). *Gestion por competencias y el impacto de la capacitacion*. Obtenido de www.gestiopolis.com, 2003, http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf
- Rodriguez, M. L. (febrero de 2001). *Las competencias que determinan un buen lider*. Obtenido de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias_rosario/competencias_rosario.asp

WILSON LEARNING WORLDWIDE. (2006). *El liderazgo integrado - Un balance entre esencia y forma*. Obtenido de http://www.wilsonlearning.com/images/uploads/pdf/PP_IntegratedLeadership-BalanceForm_US_Espanol.pdf