

GESTIÓN HUMANA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS NUEVOS TIEMPOS.

MSc. Raysa Vásquez de Parra
Colegio Universitario de los Teques “Cecilio Acosta”
Esp. Xiomara Vásquez.
Colegio Universitario “Francisco de Miranda”
Ministerio de Educación Superior. MES. Venezuela.

RESUMEN

Este ensayo, presenta algunas consideraciones sobre Gestión Humana y Liderazgo Transformacional con una visión de cara al siglo XXI, las cuales condicionan el devenir del siglo, pues esta primera década, representa prácticamente la puerta del tercer milenio. Se declaran como intenciones destacar tendencias sobre Gestión Humana en las organizaciones y su relación con el Aprendizaje Organizacional, así como definir una nueva concepción epistemológica de Gestión “con” Personas orientada al Liderazgo Estratégico.

Actualmente, los sectores empresarial y gubernamental deben orientar esfuerzos para reflexionar acerca del Hombre como el valor más importante que poseen; de las Tecnologías, que no tienen sentido sin las personas y que la clave de toda gestión está en la gente que pertenece a ellas; la productividad, el éxito de cualquier emprendimiento y la ventaja competitiva radica en la flexibilidad y la capacidad de innovación que tienen las personas.

Repensar, el concepto de “Dirección de Personal” y afines, constituye un desafío que determina y está determinado por factores ético-políticos, económicos y socio-culturales ubicados en un contexto histórico, nacional y mundial; la clave está en que la praxis gerencial debe responder a exigencias de una sociedad cambiante que demanda de sus organizaciones, respuestas para enfrentar el reto de la diversidad, la globalización, las tecnologías, entre otras.

Esto conlleva un proceso de reflexión-acción que permita comprender la trascendencia de desaprender formas convencionales de gestión, por enfoques emergentes de desarrollo humano, De allí la necesidad de fortalecer estas capacidades, valorizando las competencias integrales del ser, como ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo Transformacional; Cultura Transformacional; Talento Humano; Gestión con Personas: Aprendizaje Organizacional.

Caracas-Venezuela.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo tiene como finalidad presentar algunas consideraciones importantes sobre Gestión Humana a través de la concepción del Liderazgo Transformacional con una visión de futuro de cara al siglo XXI, de allí que se declara como intención del mismo destacar algunas tendencias sobre Gestión Humana en las organizaciones, enfocadas desde la perspectiva de este tipo de liderazgo, para resaltar la necesidad de darle un viraje a la concepción actual que aun prevalece y reconocer el compromiso social de los gerentes, administradores, gestores de personas en cualquier ámbito laboral y social.

La importancia de este trabajo radica en que conlleva un proceso de reflexión que se espera sea internalizado por todos aquellos que de alguna manera tienen bajo su responsabilidad el dirigir y conducir el trabajo de las personas en las organizaciones, a fin de que comprendan la necesidad de trascender el enfoque convencional tayloriano de la Administración Científica, que aún persiste, por un enfoque , que como diría Chiavenato está centrado en las *personas como socias de la organización*.

En este sentido, orientar la gestión organizacional hacia las personas exige transformar la concepción de ellas como seres pasivos, entrenadas para realizar trabajos repetitivos y mecánicos sin oportunidad para la creatividad, la innovación y la participación emprendedora y protagónica, por una gestión basada

en las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización, esto permite profundizar en el desarrollo del involucramiento humano y ayuda a elevar al máximo las necesidades y deseos de los trabajadores con el fin de orientarlos y ofrecerles un desarrollo personal con miras a lograr un comportamiento organizacional efectivo.

De allí la necesidad de cambiar la forma como se han gestionado los procesos humanos orientados tradicionalmente a administrar al hombre como una máquina, como recurso de producción, otros como un capital y en algunos casos como talento, pero solo desde una perspectiva laboral; es necesario fortalecer las capacidades humanas a través del aprendizaje permanente valorizadas conforme a un sistema de competencias orientado al desarrollo y potencialización humana como única ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

El trabajo se inicia con las diferentes concepciones de gestión humana en el devenir histórico organizacional, presenta, además, algunas reflexiones acerca del comportamiento humano en las organizaciones, las personas como socias de un proceso sinérgico en el que son contribuyentes y colaboradoras de los procesos y recursos productivos; se destaca la Gestión con personas como una nueva forma de dirigir a través de un liderazgo transformacional. Con base a estas reflexiones se aproxima a definir una nueva concepción epistemológica de la gestión humana, no “para” ni “de” las personas, sino

“con” las personas orientada a la transdisciplinariedad, la transversalidad, la integración y la expansión de los diferentes procesos organizacionales y basada en una perspectiva andragógica que permita la movilización de la energía grupal y organizacional hacia metas comunes y compartidas. Posteriormente se define concretamente que es el Liderazgo Transformacional y los procesos, que a nivel organizacional materializan este tipo de liderazgo: Coaching, Empowerment, Unidades de negocios, y outsourcing; por último, una visión de la Cultura Transformacional y las megahabilidades del líder como gestor del talento humano;

I. DEVENIR HISTÓRICO DE LA GESTIÓN HUMANA ORGANIZACIONAL.

La Gestión Humana en las Organizaciones, sean públicas, oficiales y privadas, puede ubicarse en el continuo de la historia organizacional en tres grandes etapas, que si se quiere, han marcado un hito trascendental que aún prevalece en nuestros días. A pesar de que no es el objetivo del estudio, se presenta una caracterización general de las mismas, a fin de ubicar al lector en los planteamientos posteriores. Estas Etapas son:

INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA.

Esta etapa predominó desde 1900 hasta 1950 aproximadamente. Se identificó como la era de la Revolución Industrial y las Relaciones Industriales, donde el hombre era

concebido como mano de obra y factor inerte de producción. Las características más resaltantes son:

- La Cultura organizacional predominante estaba basada en los valores y tradiciones del pasado con alto énfasis en el mantenimiento del *status quo*
- El Ambiente organizacional estático, previsible, sin desafíos que despertaran la creatividad y el interés por la innovación.
- Predominio de estructuras organizacionales burocráticas, piramidales, con centralización del poder y una autoridad excesivamente rígida.
- Las personas eran tratadas como seres no pensantes, que elaboran productos y servicios inertes y estáticos con base a normas estrictas de control, por lo que existía una limitada capacidad de procesamiento de la información y un esquema rígido de comunicación, con cargos definitivos, limitados, orientados a la especialización en tareas sencillas y repetitivas

INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA.

Este período abarcó desde 1950 hasta 1990. Se identificó como la era de la Administración de Recursos Humanos en una primera fase hasta 1980 aproximadamente y luego surgió progresivamente el concepto de Gestión del Talento Humano que aun tiene sus vestigios en la actualidad. Esta etapa se caracterizó por la expansión del comercio nacional y mundial. Las características de la época se pueden resumir así:

- Concepción del Hombre como recursos organizacionales, activos, vivos e inteligentes, que deben ser administrados y medidos a través de sistemas de administración por objetivos y resultados.
- El modelo Burocrático fue sustituido por la teoría Estructuralista, la del Comportamiento, Sistemas y Contingencia
- Se da énfasis a una visión sistémica y multidisciplinaria de la realidad organizacional
- Inicia el auge de la estructura matricial como diseño híbrido de la estructura funcional clásica con la de productos y servicios, a través de proyectos con dualidad de mando.
- Se fue sustituyendo el conservadurismo y mantenimiento del statu quo por la innovación y el cambio de hábitos en las formas de pensar y actuar.

ERA DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

Este período tomó auge a partir de 1990. Se identificó como la era de la revolución digital y virtual, con flexibilidad permanente, la era del conocimiento, del capital intelectual y/o de la Gestión del Talento Humano. Actualmente, en este nuevo siglo, más orientada como Equipos de Gestión del Talento Humano a través del cual las personas son concebidas como seres dotados de inteligencia, personalidad propia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones particulares. (Chiavenato, 2004). Las características resaltantes de esta etapa son:

- El conocimiento se vuelve primordial y sustituye a los factores tradicionales de producción (tierra, capital y fuerza de trabajo); así, el desafío primordial es la productividad del conocimiento.
- Los ambientes organizacionales son de intensa transformación y turbulencia, por lo que las estructuras organizacionales deben ser fluidas, dinámicas, cambiantes y adaptables a las circunstancias, totalmente descentralizadas que abandona los órganos fijos y estáticos con una figura de poder y autoridad que ejerce el control, para hacer énfasis en redes orgánicas de equipos multifuncionales, que realizan actividades transitorias de acuerdo a necesidades específicas con objetivos definidos.
- Surgen las organizaciones virtuales sin límites de espacio y tiempo. El concepto de espacio físico organizacional cambia radicalmente; las salas cerradas e individuales de las oficinas dan paso a espacios colectivos de trabajo o son sustituidas por espacios virtuales vinculados electrónicamente, sin papeleos, ni burocracias que hacen más lejos la distancia con los clientes.

Cada una de estas etapas dejó un sello, marcó un hito trascendental, en algunos casos difícil de borrar, cada una se ajustó a las expectativas de su época y respondió acertadamente a ellas y a la mentalidad predominante. Por tal motivo difícilmente podríamos catalogarlas como buenas o malas.

Lo que si es cierto es que con la entrada de un nuevo siglo y un nuevo

milenio, las organizaciones han dado un viraje de 180° en la forma de concebir al hombre y sobre la gestión de su talento, de su conocimiento con una óptica verdaderamente humanista, orientada al mejoramiento continuo, al empowerment y liderazgo grupal, que se organizan de manera flexible y autónoma (unidades de negocio), con una visión de compromiso y sentido de pertenencia, con mayor integración, interdependencia y competencia constructiva. Esto es lo que la mayoría de los autores que han tratado el tema llama Gestión del Talento Humano y para que se mantenga es necesario que también cambie la concepción de cómo tratar a las personas con una concepción de Liderazgo Participativo y Transformacional. Sobre este asunto específicamente versará el contenido de este artículo.

II. COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

• SER PERSONA

En la actualidad el concepto de Administración de Personal, ha superado la visión de persona como ente individual, para dar paso a los *Equipos de Gestión con Personas*, que sustituyen la concepción tradicional de un jefe, gerente o administrador que representa la cúspide de la organización, delimitando y dirigiendo las funciones de cada uno de los miembros; ahora el nivel de autoridad que decide y orienta la acción descansa en el gerente y su equipo multifuncional.

El concepto de "Persona" tiene en esta nueva era de gestión del

talento una connotación colectiva, cooperativa, de colaboración, de unidad e integración en un todo que está orientado hacia todos y el mejoramiento de la calidad de vida de todos. Tratar a las personas dejó de ser un problema individual y un desafío amenazante, para ser ahora un trabajo compartido y recíproco y una solución que permitirá progresivamente convertirse en la ventaja competitiva de una organización. La persona como diría Carls Rogers, es una integración de saberes y experiencias compartidas, de emociones y sensibilidades, de recuerdos y de prospectivas, que definen sus formas de pensar, sentir y actuar en un contexto histórico, que les da la capacidad de responder a las demandas que les hace su entorno mediato e inmediato.

Las personas han ido, con el correr del tiempo, asumiendo roles y actitudes diferentes frente a lo que demandan de ellas las organizaciones; sin embargo llegó la hora del Hombre, del Ser Humano, de las Personas, con su talento convertido en conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes proactivas y emprendedoras. En la era actual no es tan fácil predeterminedar cuál es el precio del talento humano, por lo que los procesos organizacionales relacionados con la gestión humana tienen que ser emergentes, flexibles y estratégicos, a fin de adaptarse a las circunstancias del entorno local, regional, nacional e internacional y al contexto organizacional en sí mismo.

Chiavenato (2004), plantea muy acertadamente que las personas deben ser consideradas socias de la

organización, ya que permiten la creación de un ambiente sinérgico donde el proceso productivo no es una obra individual sino de un equipo de contribuyentes y colaboradores. Cada equipo de personas representa un elemento importante sin el cual no es posible la sobrevivencia de una organización por muy sofisticados que sean sus recursos tecnológicos y de infraestructura física.

De allí que para que se complete satisfactoriamente el ciclo de un proceso productivo deben intervenir diversas variables motorizadas por personas, así tenemos: a los Accionistas, que proveen el capital y la inversión económica; los proveedores, que facilitan los insumos necesarios, la materia prima y la tecnología; los Clientes consumidores, que son los que adquieren los productos y servicios que la organización coloca en el mercado; las organizaciones de la competencia también representan una contribución, ya que son las que permiten establecer estándares de comparación para mantener ventajas competitivas (Benchmarking) y por último, pero los mas importantes los trabajadores que representan el talento traducido en conocimientos, habilidades creativas, competencias integrales para mantener la empresa en el mercado. La integración sinérgica de los esfuerzos y recursos que aportan cada uno de estos socios constituye un Todo Sistémico donde:

- Todo depende de Todos.
- El Todo es mayor que la suma de las partes.

- Cada parte por sí misma no logra consolidar el Todo.

Sin embargo, a pesar de que todos son socios importantes, comparto la versión del autor de que los trabajadores representan para la organización sus socios íntimos, ya que están dentro de ella, dinamizando la energía para el logro de los objetivos organizacionales.

• GESTIÓN CON PERSONAS

Los planes estratégicos y los proyectos de las empresas, generalmente se enfrentan a resistencias culturales y de intereses variados, al punto que, muchas veces, terminan desvirtuándose en su esencia. Esto ocurre porque las organizaciones cambian, si primero lo hacen las personas que las conforman, de allí que avanzan más rápidamente que otras viviendo el cambio como algo necesario, que debe ser generado desde todos sus niveles; en estas organizaciones es probable que exista una cultura de liderazgo.

En esta perspectiva, la **cultura de liderazgo** que se propone está asociada a la **Gestión “con” Personas**, adquiriendo, esta última, un significado más socializador, integrador y humanizante, ya que se asume que las personas son todo el conjunto de actores y autores que sinérgicamente relacionados en equipos de trabajo, con sus costumbres, tradiciones, creencias y hábitos conforman la cultura de una organización. El cambiar de una

gerencia de Recursos Humanos, por ejemplo, a una Gestión Humana, exige refocalizar el trabajo convencional del gerente que toma el control de la situación; por una gestión orientada hacia la búsqueda de calidad de vida en el trabajo y hacia la concepción de que los mejores espacios laborales son aquellos que se convierten en ambientes de aprendizaje colectivo que producen bienestar y disfrute de compartir con quienes se trabaja, que generan confianza entre los trabajadores, en el que estos sienten orgullo de pertenecer y hacer su trabajo en equipo y en los que la única limitación para la producción intelectual está dada por la disposición y las capacidades del hombre para aprehenderlas y no en la aparición y uso de nuevas tecnologías como erróneamente se cree.

Este nuevo panorama organizacional exige una nueva generación de gerentes-líderes que pongan al centro de la mesa al ser humano, que reafirmen y sustenten las identidades locales y regionales, además de las globalizadas.

III. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

Se intenta con este ensayo presentar una concepción innovadora de Liderazgo que integra las ideas convencionales y que vaya más allá, superando y trascendiendo las creencias existentes para ubicarse en lo que se necesita de los gestores de personas en la organización.

Warren Bennis (1999) define el liderazgo como, “Una combinación de

conductas personales que permite a las personas reclutar a seguidores dedicados y formar a otros líderes en el proceso. Los grandes líderes tienen integridad, proporcionan significado, generan confianza y comunican valores; retan a las personas y les animan a escalar altas montañas. Los líderes reales, en resumen, conmueven el corazón humano”.

En este sentido, la nueva concepción que se presenta en este ensayo de Liderazgo Transformacional se define como el proceso de gestionar la sinergia personal, grupal y organizacional de manera horizontal y circunstancial, de acuerdo a los conocimientos y experiencia de los grupos en el área específica del requerimiento; este Liderazgo tiene como fin homologar el equilibrio natural de las personas, así como el conocimiento y experiencia que poseen para orientarlos hacia los objetivos personales y organizacionales. En este sentido las personas se clasifican de acuerdo al conocimiento que comparten, descubren y crean en los equipos de trabajo, tomando preponderancia la auto evaluación y coevaluación del desempeño por equipos de trabajo.

El Liderazgo Transformacional constituye una filosofía y estilo de vida, un modo de actuar estratégico, que requiere de habilidades específicas para emprender los cambios adaptativos y estructurales desde su esencia y no como simples cambios técnicos. Emprender cambios significa anticiparse a ellos escuchando, alineando expectativas, creando niveles de tolerancia y acomodación en la gente, incorporando y trabajando con la

gente como un equipo sinérgico y no desde el balcón mirando hacia abajo, preenjuiciando y criticando sin tomar en cuenta al *ser del otro* en su verdadera esencia y significado.

El Liderazgo Transformacional como propuesta para orientar y formar equipos líderes de alto desempeño necesarios para gestionar cualquier proceso organizacional, constituye un tipo de gerencia donde todos son iguales, no hay un supervisor, ni supervisado; es el mismo talento humano grupal quien revisa, orienta, distribuye y evalúa el proceso de trabajo obtenido por el equipo. La responsabilidad por el éxito o fracaso es de un equipo y no de personas en particular.

En este tipo de gerencia transformacional adquiere una significativa importancia la concepción transdisciplinaria, transversal e integradora de los equipos multifuncionales, con plena capacidad para actuar con autonomía, participación en la toma de decisiones, libertad de pensamiento y acción, horizontalidad en las relaciones que permita una comunicación adecuada y nutritiva. Esta es la dimensión andragógica que debe caracterizar una relación con y entre adultos y con adultos.

A continuación se presentan algunos procesos organizacionales conducidos con la visión de liderazgo transformacional:

1. COACHING

Para efectos de esta investigación puede definirse como un proceso de desarrollo personal asistido, a través

de intervenciones sistemáticas que producen sinergias en una relación que puede concebirse como de socios, colegas o aliados, destinado a mejorar las capacidades profesionales de líderes potenciales en el contexto de los valores y metas de la organización.

El Couching se presenta como una necesidad, ya que las personas no pueden desarrollarse en el vacío, requieren de otros que los acompañen en su carrera organizacional como asesores, consultores, orientadores, guías; este proceso se denomina Coaching y la persona que asiste el proceso es el líder coach, que en nuestro idioma se traduce como un proceso conjunto, integrado y compartido de acompañamiento permanente en el terreno.

Algunos de los beneficios del Couching Organizacional es que permite el descubrimiento, formación y retención de los talentos necesarios, mejora la productividad, el desempeño de trabajadores con alto potencial y aumento de la satisfacción laboral. En el caso específico de la Unidad de Gestión de Talento Humano permitiría un mayor involucramiento de los analistas en los procesos de gestión de personas, mayor sensibilidad para establecer relaciones empáticas, comunicación efectiva, mayor comprensión, tolerancia y aceptación de las personas, mejor atención en la aplicación de los procedimientos de personal que son los que, en definitiva, permiten orientar la carrera de un individuo desde que entra hasta que sale de la organización, es decir que el couching y la inteligencia

emocional del líder que lo motoriza son indispensables para lograr los resultados esperados.

Desde la función de Gestión Humana pueden observarse algunas condiciones que son necesarias para gerenciar talentos con la optica del coaching; estas son:

- El líder coach como gestor de Talento Humano debe conocer, comprender y asimilar el entorno y la cultura organizacional.
- Debe tener claridad en los objetivos del cambio y la transformación de la organización hacia procesos de trabajo en equipos multifuncionales.
- Debe darse un alto sentido de compromiso recíproco entre las partes.
- El líder coach debe reconocer sus debilidades y fortalezas en el proceso de acompañamiento.
- La relación entre el líder y su grupo debe ser de confianza, seguridad y compromiso, garantizar la confidencialidad del proceso es fundamental.
- Debe tener como norte incrementar la eficacia del talento humano, promover el aprendizaje interactivo y asegurar un mayor rendimiento de la organización en su conjunto.

2. EMPOWERMENT.

Por su difícil traducción, son muchas las acepciones que se le han dado al término; sin embargo para facilitar el manejo de las ideas, se acepta la traducción como empoderamiento que no es más que ejercer el poder delegando responsabilidad y

autoridad en otras personas comprometidas y con facultad para organizar, coordinar y evaluar equipos de trabajo.

En este sentido, la definición de la Universidad Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA) se aproxima en gran medida a la definición que se asume en este ensayo. "Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, es delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; significa que los empleados, administradores y equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones, sin requerir la autorización de sus superiores". (2006)

Este proceso, estrategia o herramienta puede considerarse como un nuevo sistema de gestión de talento humano desde la visión de una nueva concepción de manejar el poder; el empowerment es posible en la medida en que se pueda establecer un ambiente sinérgico, de influencia mutua en la distribución creativa del poder y en la responsabilidad compartida (Bottini, 2006). Poder vital, participativo y duradero que energiza el talento y las capacidades, fomenta el aprendizaje colectivo y compartido y crea relaciones de comunicación eficaces entre los miembros de un equipo de trabajo en las que hay alguien que orienta, informa, asesora a otros que están asumiendo mayores responsabilidades y autoridad mediante el entrenamiento y el apoyo moral y emocional permanente (Coaching)

Esta es justamente la tarea de un líder transformacional, apoyar y brindar confianza a aquellos en quienes ha delegado poder para que participen efectivamente en la toma de decisiones, ya que empowerment y toma de decisiones son dos elementos que van de la mano y en esta complejidad intervienen no solo un proceso lógico, sino también psicológico, que depende directamente de tres factores claves:

- Las características del grupo tomador de decisiones en cuanto a sus normas y estilos de liderazgo;
- Las características de sus miembros: sus motivos, valores y percepciones.
- Las características de la organización: estructura, canales de comunicación, competencia entre grupos, entre otras cosas.

La idea del empowerment como herramienta del Liderazgo Transformacional para gestionar personas radica en la:

- Necesidad de líderes que orienten, guíen y apoyen y no de jefes que ordenen y manden.
- Necesidad de formar equipos con capacidad para autogerenciarse, autodirigirse, ser los dueños de su trabajo porque en él están poniendo sus conocimientos, experiencias, destrezas y habilidades.
- Necesidad de aumentar la eficacia y eficiencia organizacional mediante la cesión de poder a grupos con facultad para tomar decisiones sobre su trabajo, sin tener que recurrir al “permiso” para actuar.

- Necesidad de darle a cada persona y grupo la oportunidad y responsabilidad de crecer técnica y emocionalmente, ya que el manejo adecuado del poder genera autoconfianza, creencia en la propia capacidad y seguridad para dar lo mejor de sí.

- Necesidad de convencer a los dirigentes, empresarios, directivos, gerentes de que el dar poder no significa perderlo sino compartirlo y hacerlo cada vez más sólido, fuerte y grande.

2. EQUIPOS AUTÓNOMOS.

Los equipos autónomos podrían asumirse como Unidades de Negocios en las grandes corporaciones como IBM, Xerox, Levis Straus, General Electric, CANTV, entre otras.

Se asume como definición de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), para adaptarla al presente ensayo la adoptada por la General Electric (1971): “órganos empresariales compuestos por uno o más productos muy determinados que tienen un mercado básico común, muy delimitado, al frente de la cual hay un manager o líder-directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones, mediante una estrategia, frente a uno o varios competidores identificables”

Si se adapta este concepto a la función específica de Gestión Humana, una unidad de negocio en esta área descargaría a la empresa de complejizar más sus procesos internos, ya que el directivo-líder responsable de la gestión humana

constituiría un Equipo Autónomo que realizaría con eficacia todo lo concerniente a la administración de los procesos de personal, en forma rápida y efectiva. Esta Unidad sería como una pequeña empresa o Unidad de Negocio dentro de la grande.

Ahora bien, reorganizar las funciones del área de Gestión Humana en Equipos Autónomos requiere atender el sistema de personal como un segmento claramente definido, a los cuales se les asigna los recursos de capital y de dirección, de acuerdo con los intereses de la organización. La unidad establece su plan estratégico, lo ejecuta en forma independiente y una vez logrado el objetivo máximo suministra y reporta hacia la línea funcional de la empresa, información sobre evaluación, control y resultados de la UEN.

COMPETENCIAS DE UN LIDER EN LA GESTIÓN DE PROCESOS HUMANOS.

Todos los gerentes, lo son porque gestionan personas, además de recursos productivos y capital; Los nuevos esquemas gerenciales deben ser el reflejo de cómo la organización piensa y opera; por esto cada una tiene sus características muy particulares, sin embargo existen ciertas cualidades que se constituyen en un común denominador para todos los gerentes a nivel mundial, que determinan la estrategia de gestión de talento humano.

- Capacidad para establecer y desarrollar relaciones efectivas con

otras personas, que esta en estrecha correlación con la generación de nuevas oportunidades de negocios y fidelización de los clientes. Esta capacidad deben desarrollarla los gerentes, ya que no es innata, sino resultado del aprendizaje y el ejercicio.

- Capacidad de adaptación al cambio y una visión estratégica que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Poseer un espíritu emprendedor

- Capacidad para actuar en entornos multiculturales, con pleno dominio de la comunicación oral, empleando y manejando el idioma común como lengua franca del mundo empresarial, con soltura.

- Conocimiento y respeto a la idiosincrasia de los clientes o socios de diversas culturas: multi e interculturalidad.

- Sensibilización hacia los problemas éticos del mundo empresarial.

- Visión estratégica y política que determinan el tipo de liderazgo prevaleciente.

- Capacidad para motivar y generar confianza y apertura hacia la innovación, comunicación eficaz

- La formación universitaria y la experiencia profesional deben ser cónsonas con los procesos técnicos, humanos y sociales que debe manejar el gerente-líder.

- La creatividad e iniciativa para innovar y resolver situaciones coyunturales e imprevistas, en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la complejidad.

- Conocimientos y dominio de las competencias informáticas como

herramienta para estar al día con la información desde cualquier parte del mundo.

- Conocimientos de los modelos de negocio.

CULTURA DE LA TRANSFORMACIÓN NECESARIA PARA LA GESTIÓN HUMANA

Crear una cultura de transformación requiere de dos aspectos a considerar: un liderazgo innovador y visionario, con plena conciencia de que lo único seguro es que todo es inestable, lleno de incertidumbre, es decir no hay nada seguro y segundo, claridad en la visión del Cambio Organizacional. El cambio requiere más de una simple actualización de habilidades y el mantenerse al día de los rápidos avances en tecnología, servicios e información. Requiere la transformación de las personas en contribuyentes de la organización, ya que estamos en un momento de cambios rápidos y discontinuos, que no se experimentan en línea recta, sino que avanzan aceleradamente hacia nuevos paradigmas y/o formas de percibir el mundo. Estos cambios retan a los líderes a alcanzar niveles más altos de imaginación y valor en el descubrimiento de nuevos caminos y relaciones.

Cuatro actitudes contribuyentes al éxito de un Líder en un proceso de cambio.

1. Adoptaron de un pensamiento del “mundo sin fronteras”, es decir el mundo electrónico y virtual.
2. Preparación personal para aumentar su inteligencia emocional y su inteligencia espiritual.

3. Orientación de las relaciones entre y con las personas como tales y no como recursos organizacionales.

Así como la Revolución Industrial, revolucionó el mundo y transformó la forma de pensar de la gente, por muchos años, hasta el punto de que según los paradigmas prevalecientes (máquinas) si no se podía ver, tocar o medir, no existía y la relación humana como tal, como no es visible, ni se mide, pues no se considera importante. En la era de la Revolución Digital y del mundo electrónico, por el contrario, todo se trata de la relación. El pensamiento del mundo electrónico y el pensamiento del mundo de las máquinas, aún cuando no son incompatibles, son diferentes. El tratar de funcionar en el mundo electrónico únicamente con habilidades de pensar que provienen de la época de la máquina es equivalente al fracaso del liderazgo.

Por otro lado, la adopción de una visión del mundo tecnológico y globalizado, requiere que los líderes pasen por un proceso de transformación personal, para aumentar su capacidad de adaptación, de sensibilización y tolerancia a los cambios impredecibles; esto les permite trascender y evolucionar desde líderes ordinarios, a líderes innovadores y visionarios.

Desde tiempos remotos se ha venido haciendo clasificaciones de Liderazgo; sin embargo el tipo de líder al que menos se hace referencia en esas tipologías es al líder visionario. Los líderes transformacionales son visionarios y permanentemente están viendo el futuro y desde allí trazan una línea hasta el presente inmediato para

darse cuenta de las cosas que necesitan para ir superando cada una de las etapas de su emprender; éstos no quedan satisfechos con la historia actual ni con la reactivación de una clásica y caduca historia; por el contrario crean nuevos escenarios para una nueva historia, no conocida por la mayoría de la gente. “Los líderes transformacionales como visionarios no buscan luchar contra los cambios sino guiar los cambios, cuestionar, pensar creativamente, cambiar las reglas y trabajar eficazmente en nuevas situaciones. Buscan formar parte del mañana emergente, no del ayer marchito.” () Los líderes visionarios están en permanente búsqueda de la transformación; planifican su propia carrera y formación; son personas que se han levantado por sus propios esfuerzos, suscitan el cambio global al proporcionar nuevos significados a un mundo en caos, trabajando en sí mismos y animando a sus seguidores a crecer también como líderes. Necesitamos líderes innovadores y visionarios con la capacidad de crear una nueva visión del mundo y ganar los corazones y mentes de seguidores que estén dispuestos a participar en un proceso incómodo pero valioso de transformación personal, organizacional y social que nos convertirá en ganadores.

CONCLUSIONES.

Esta nueva concepción que se presenta de Gestión Humana y de Liderazgo Transformacional rompe con los paradigmas convencionales de la gerencia en cuanto al manejo de poder, la flexibilidad para actuar

con autonomía y participación compartida en espacios de convergencia interdisciplinarias.

A pesar de lo complejo que ha sido romper con estas estructuras arraigadas, se está dando en paralelo un movimiento hacia la toma de conciencia tanto del sector empresarial como del gubernamental acerca de que es el hombre el valor más importante que poseen; que las Tecnologías de la información y la comunicación no tienen sentido sin las personas y que la clave de toda gestión acertada y eficiente está en la gente que pertenece a ellas.

La productividad que exige el mercado, el éxito de cualquier emprendimiento y la ventaja competitiva que puede diferenciar a una organización de otra radica en la flexibilidad, la capacidad de innovación y de adaptación a los cambios que tienen las personas, así como del desarrollo de las habilidades o talento humano del equipo de trabajo; entonces ¿Por Qué no darle a las personas el valor que tienen en su justa dimensión humana?

De allí que la Gestión Humana en las organizaciones a través un Liderazgo Transformacional debe enfocar y generar el mejor rendimiento de las personas y no conformarse con juicios acerca de lo que el trabajador ha hecho, para trascender esta óptica y visualizar lo que podría llegar a Ser y Hacer y lo que puede querer hacer si se canalizan y orientan sus potencialidades.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato Adalberto. (2000) **Administración, Teoría, Proceso y Práctica.**
McGraw- Hill. México.
----- (2003) **Talento Humano.** Mc Graw-Hill. México.
Madrigal T. Berta E. (2004) **Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje.** McGraw Hill
México.
Rogers Carls. (1975) **El proceso de convertirse en persona.**
Bottinni (2004) Liderazgo.