



Revista Interamericana de Bibliotecología

ISSN: 0120-0976

revinbi@bibliotecologia.udea.edu.co

Universidad de Antioquia

Colombia

Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores  
El líder y el liderazgo: reflexiones  
Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88  
Universidad de Antioquia  
Medellín, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# EL LÍDER Y EL LIDERAZGO: REFLEXIONES\*

Nora A. Delgado Torres\*\*  
Dolores Delgado Torres\*\*\*

## RESUMEN

*La demanda por un tipo de organización más flexible, ágil y liviana, en la que sus miembros accedan a mayores niveles de compromiso con sus objetivos, obliga a nuevas modalidades de gestión en la que se exige a los directivos y gerentes nuevas acciones. En este trabajo se exponen diferentes criterios que, sobre líderes y liderazgo, tienen especialistas de relieve internacional en el mundo de la gestión: Peter Drucker, Gary Hamel, Kenichi Ohmae, Tom Peters, Stephen Covey, Rosabeth Moss Kanter, Ken Blanchard y Peter Senger, y también especialistas del mundo empresarial brasileño. Se vinculan el clima organizacional con el liderazgo, el liderazgo con el empoderamiento, se señalan algunas competencias del líder y se enfatiza en la importancia de sus palabras para sus subordinados.*

**PALABRAS CLAVE:** Líderes / Liderazgo

**DELGADO TORRES, Nora y DELGADO TORRES, Dolores.** *El líder y el liderazgo: reflexiones.* **En:** *Revista Interamericana de Bibliotecología.* Vol. 26, No. 2 (jul.-dic, 2003); p. 75-88.

## ABSTRACT

*The needed of a more flexible, quick and light organization type in which its members accede to a bigger levels of compromise with its goals, compel to a new management modalities in which is demanded to the directives and gerents new actions. In this paper are exposed different criteria that, about leaders and leadership, have scholars of international relief in the management world: Peter Drucker, Gary Hamel, Kenichi Ohmae, Tom Peters, Stephen Covey, Rosabeth Moss Kanter, Ken Blanchard and Peter Senger; and also scholars of the management Brazilian world. Are linked the organizational ambient with the leaders, and leadership with authorization, are marked some leader competences and is emphasized the importance of his words to his subordinates.*

**KEY WORDS:** Leaders / Leadership

**DELGADO TORRES, Nora and DELGADO TORRES, Dolores.** *The leader and the leadership: reflexions.* **In:** *Revista Interamericana de Bibliotecología.* Vol. 26, No. 2 (jul-dec 2003); p. 75-88.

\* Artículo de reflexión, especial para la RIB, producto de la investigación sobre clima organizacional y liderazgo del doctorado en Ciencias de la Información Universidad de Sao Paulo. Brasil. Recibido en septiembre, corregido y aceptado en octubre de 2003.

\*\* Licenciada en Información Científico-Técnica. Universidad de la Habana. Cuba. Magíster En Marketing y Gestión Empresarial. Escuela Superior de Marketing de Madrid. España. Candidata al Doctorado en Ciencias de la Información. Universidad de São Paulo. Brasil.

\*\*\* Licenciada en Información Científico-Técnica. Universidad de la Habana. Profesora en la Facultad de Comunicación. Carrera de Ciencias de la Información y Bibliotecología.

## INTRODUCCIÓN

.....

Las condiciones del mercado actual, globalizado, altamente competitivo y en cambio permanente, demandan un tipo de organización más flexible, ágil y liviana en la que sus miembros accedan a mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la organización.

Ello obliga a nuevas modalidades de gestión en la que se exige a los directivos y gerentes nuevas acciones. Este tipo de gestión busca desarrollar desempeños máximos, en los que las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas altamente eficaces, orientados a desarrollar el máximo de su capacidad actual y comprometerse al desarrollo de nuevas competencias en el futuro.

Hoy las bibliotecas necesitan de gerentes y directivos que estén en capacidad de identificar los obstáculos que limitan el desempeño de su gente y puedan solucionarlos, además que sepan generar confianza, sentido de responsabilidad y compromiso y tengan disposición para la innovación y creatividad e impecabilidad en el desempeño para que puedan enfrentar los nuevos retos y dirigir exitosamente a las bibliotecas en el futuro.

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO

.....

En la actualidad, las organizaciones con mejor “performance” son aquellas que han logrado ambientes de trabajo atractivos, donde la gente tiene experiencias laborales gratificantes.

Las herramientas técnicas por sí solas ya no son suficientes para lograr el éxito. El clima organizacional es el factor principal en el desempeño de una organización y de sus equipos de trabajo.

Existen varias definiciones del término clima organizacional. Según Gonçalves (1997)<sup>1</sup> “El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.”

.....  
1. Gonçalves, Alexis P (1997). Dimensiones del Clima Organizacional . Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet.

Para Coda (1992)<sup>2</sup>, clima organizacional es el indicador del grado de satisfacción de los miembros de una empresa, en relación con diferentes aspectos de la cultura o realidad aparente de la organización, tales como: política de recursos humanos, modelo de gestión, misión de la empresa, proceso de comunicación, valorización profesional y la identificación con la empresa.

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos deducir que clima es un conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente por los individuos que viven y trabajan en este ambiente y que influye en la motivación y el comportamiento de esas personas.

Según Sérgio Oxer (2002)<sup>3</sup> consultor de la *Hay*, en una entrevista publicada en la revista *Amanhã*, (2002) “el jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial” y lo considera como una resultante de la combinación de tres perfiles de líderes:

Dirigente: oye a las personas, pero deja claro que la decisión final es de él. Es justo: premia a quien rinde más.

Democrático: invita a todas las personas a participar del proceso de decisión.

Orientador: se preocupa por el desarrollo de las personas. Crea la oportunidad para que ellas expresen enfoques diferentes y encuentren solas la mejor forma de realizar las tareas.

## ALGUNAS APRECIACIONES ACERCA DEL LÍDER Y EL LIDERAZGO

“Primero, es preciso que los líderes se conozcan mejor ellos mismos, para percibir lo que les gusta, lo que no les gusta, lo que hacen bien y lo que hacen errado. Y de ahí, pasar a incorporar nuevas técnicas”, observa el ya citado Sergio Oxer, quien además piensa que las empresas están invirtiendo cada vez más en entrenamientos para líderes.

De acuerdo con Carlos Renck (2002)<sup>4</sup>, presidente de operaciones latino-americanas de la Carrier, hay tres formas de desarrollar el liderazgo. “La primera es conocer-

2. Coda, Roberto.(1992) Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica. São Paulo (Tese, Livre Docência - FEA/USP).
3. Amanhã Economia & Negocio. (Porto Alegre) Edição 176, abril 2002.
4. Renck, Carlos (2002) A influência como base de liderança.- Entrevista-. Porto Alegre. IV Fórum Universidade-Empresa. Centro de Eventos da PUC-RS. 12 de setembro, 2002

se; la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía; y la tercera, saber comunicar. Esta última es muy importante, pues el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, o sea, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir”

En el Seminario Mundial de Estrategia y Liderazgo (1997)<sup>5</sup> organizado en Portugal por la Tracy International, a través de video-conferencia transmitida para más 40 países desde los Estados Unidos, se conocieron los criterios que sobre el liderazgo y el líder tienen especialistas de alto relieve en el mundo de la gestión. El liderazgo en el futuro será democrático, ejercido de forma compartida en todos los niveles de la organización. Solo así la organización podrá evolucionar con éxito creando el futuro. Esta es la tónica de las intervenciones de ocho grandes pensadores que discurren sobre estrategia, liderazgo y gestión. A continuación citamos algunos de ellos:

Peter Drucker<sup>6</sup> plantea que: “la tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad.” Pero también señala que: “en las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlos. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en que situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero.”

Gary Hamel<sup>7</sup> señala que: “Cada empleado tiene el derecho de decir una palabra acerca de la estrategia. No todas serán innovadoras y tendrán impacto. Pero la alternativa de que cinco iluminados decidan en la cima y comuniquen para abajo en la organización no es más válida. No se trata de una formulación estratégica elaborada en la cima de la organización, sino de innovación estratégica elaborada por toda la organización...Es un disparate decir que el cambio debe partir de la cima. Nunca los monarcas instituyeron una república.”

Respecto al trabajo en equipo, Kenichi Ohmae<sup>8</sup>, dice que la comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. El líder debe por medio de ella, compartir la misión y los objetivos, los resultados y las recompensas. Para que la química de

5. Exame Executive Digest. Edição no. 37, 1997 ([www.centroatl.pt/edigest/edicoes](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes))

6. **Peter Drucker** es considerado el padre de la gerencia. Entre sus innumerables obras están *Las Fronteras de la Gestión* y *Gerenciando para el Futuro*.

7. **Gary Hamel** es profesor asociado de Estrategia y Gestión Internacional en la London Business School, *chairman* de la consultora *Strategos* y co-autor de *Competing for the Future*, considerado uno de los libros de gestión más influyentes de la década de los 90.

8. **Kenichi Ohmae** es considerado el señor de la estrategia. Ha escrito más de 50 libros. El más reciente es *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*

equipo funcione debe tener la mezcla correcta de capacidades. Refiriéndose a las empresas japonesas expresa que «el liderazgo compartido es una regla en las historias (japonesas) de éxito empresarial.» Y también plantea que ‘los líderes son el producto de las circunstancias. El estilo de liderazgo varía de acuerdo con el tiempo, el lugar y las circunstancias (TPO: *time, place, occasion*).»

En igual sentido, Tom Peters<sup>9</sup> citando a Lewis Platt, de la Hewlett-Packard, manifiesta que él no podía ser más verídico cuando declaró que «lo que tuvo éxito en el pasado no hará tener éxito en el futuro». Con esto se reafirma que a tiempos nuevos, corresponden nuevas formas de actuar.

Stephen Covey<sup>10</sup> define cuatro papeles del líder en la solución de dilemas que pueden presentarse en la organización:

- “Ganar una victoria personal, sacrificando lo que es importante en la vida personal, *el Yo*;
- Centrarse en el principio de construcción de confianza y sacrificar *el yo por el nosotros*. Para esto hay que intentar comprender a las personas, mantener las promesas, ser honesto, gentil, leal para con los ausentes, esclarecer las expectativas y saber pedir disculpas;
- Llevar al mercado a todos en la empresa, usando evaluaciones de 360°, lo que requiere un sacrificio, el de ser juzgado por todos en la organización;
- Equiparar la misión de los gestores con la misión de los empleados.

Crear nuestro futuro no es esperar que las cosas sucedan, es reinventar un *rompecabezas* en que falta una pieza: el liderazgo *basado en los principios que construyen confianza*, es el elemento que falta en las organizaciones.”

Rosabeth Moss Kanter<sup>11</sup> plantea: para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales:

- **Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente.** Los líderes están ante la senda de un patrón de excelencia. En sus empresas hay una insatisfacción permanente, que es el motor para la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, disminuyendo la distancia entre lo que hacen y lo que podrían hacer.

.....

9. **Tom Peters**, ex-consultor de la McKinsey y co-autor de *En busca de la Excelencia* y *En Busca del UAU!*

10. **Stephen Covey** es autor del libro sobre desarrollo personal y profesional más vendido en todo el mundo, *The Seven Habits of Highly Effective People*. Más de la mitad de las 500 mayores empresas americanas contratan sus servicios.

11. **Rosabeth Moss Kanter** es profesora en la Harvard Business School, consultora de multinacionales y autora de *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management*.

- **Desafiar suposiciones.** Los nuevos líderes procuran descubrir nuevas vías. Su pensamiento es como un *caleidoscopio*: unen los mismos fragmentos de forma diferente para dar origen a nuevos patrones, a algo innovador.
- **Visión.** La visión ayuda superar las dificultades y ofrece el panorama general de donde la organización quiere estar en el futuro.
- **Reunir aliados.** La importancia de formar una coalición de colaboradores es obvia y confirmada por las investigaciones: las organizaciones que implementan las ideas más rápidamente son las que involucran, lo más pronto posible, a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas). Pero este aspecto es también uno de los más negligentemente atendidos por los líderes;
- **Crear un equipo.** El papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo;
- **Persistir e insistir.** El cambio es una tarea ardua que, al principio, puede parecer un fracaso. Si se desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será un fracaso. Pero si se persiste se alcanzará el éxito. En esta fase, la coalición de colaboradores perseverantes puede desempeñar un papel importante.
- **Compartir los méritos.** Aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos. Las personas necesitan saber que son reconocidas.

Ken Blanchard<sup>12</sup> compara la función del líder, con la de entrenador en un juego de fútbol: “Como en un juego de fútbol, el líder debe entusiasmar al equipo, aplaudir sus progresos en dirección a la portería, incentivándolo a marcar gol. Pero sin puntuación no hay juego. El entusiasmo es igual a la misión, a veces a la remuneración y otras al reconocimiento.»

Peter Senge<sup>13</sup> nos dice que el liderazgo es más que visión. “Es la tensión creada por la distancia que media entre la situación presente y el sueño. Como

12. **Ken Blanchard** es presidente de la Blanchard Training and Development, Inc., y mundialmente conocido por los cinco libros de la colección «*One Minute Manager*» y por el modelo de liderazgo situacional, inicialmente desarrollado conjuntamente con Paul Hersey

13. **Peter Senge** es director del Center for Organizational Learning en Sloan School of Management, de MIT, y autor del best-seller *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* y co-autor de *The Fifth Discipline Fieldbook*.

todo, la tensión procura solución, ella es la fuente de energía que lleva a la creación de algo que no existía. Y eso es lo que hacen los líderes. Liderazgo es hacer algo que nunca hicimos para crear algo que no existía. Para ser un líder efectivo es necesario conocer la realidad de lo que pasa en la organización, no ser prisionero de la distorsión de la información. Cuando las organizaciones se reinventen serán capaces de tener líderes en todos sus niveles, el gestor dejará de ser sinónimo de líder. Y esto es importante para acelerar el aprendizaje organizacional.”

Senge (2001)<sup>14</sup> dio una definición de líder en una entrevista publicada en la revista portuguesa *Executive Digest* “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa *andar para adelante*. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Eso implica una estructura que valore a todas las personas en la empresa. Es tan sencillo como eso”

### ¿LAS CARACTERÍSTICAS DE LÍDER SON INNATAS O PUEDEN DESARROLLARSE?

Existen personas que de alguna manera nacen dotadas de cierto carisma que las hacen líderes en diferentes circunstancias, son aquellas a las que usualmente se les llama “líderes innatos”. Cuando se habla de carisma, se piensa en los líderes de masa, líderes que cautivan, que son grandes comunicadores. El carisma está más asociado a un rasgo de la personalidad. La persona tiene una atracción, ejerce un cierto magnetismo.

Otro tipo de líder es el que se forma como resultado de una sumatoria de experiencias concretas de vida y del desarrollo de algunas habilidades que lo van ayudando cada vez más a alcanzar y perfeccionar la función de líder.

Los líderes empresariales no necesariamente están dotados de carisma natural, pero a lo largo de su experiencia, de su auto-desarrollo, son capaces de transformar ciertas características en una gran dosis de carisma. Para Ademir Rossi (2002)<sup>15</sup> esta es la visión empresarial del liderazgo.

En el proceso de comunicación y de influencia no es raro percibir que los grandes líderes tienen una alta dosis de poder de convencimiento, transmiten seguridad, hacen que las otras personas acaben creyendo en las directrices que ellos

14. Senge, Peter. (2001) Las personas no son recursos. Entrevista hecha por Ruben Eiras, co-editor de [www.gurasonline.tv](http://www.gurasonline.tv), Entrevista original publicada en el magazine portugués *Executive Digest*.

15. Entrevista con Ademir Rossi (2002), consultor de la Fator Incremental Consultoria. [www.factorconsultoria.com.br](http://www.factorconsultoria.com.br)

señalan. Los líderes carismáticos pueden llevar a un proceso de catarsis que tal vez no sea lo mejor, lo adecuado en el ejercicio del liderazgo.

Por ejemplo, Hitler en su proceso de comunicación masiva llevaba al público, a las multitudes al delirio, a la catarsis y al fanatismo, factores que no conducen a un buen resultado. Los verdaderos líderes son aquellas personas capaces de movilizar a otras, sin disminuirles el espíritu de crítica y su personalidad. Algunos individuos nacen con esas características bastante desarrolladas, otros desarrollan este potencial, principalmente mediante la competencia en la comunicación.

Cesar Souza, (2002) del Monitor Group expresa que: “Las empresas vencedoras tienen montado verdaderas ‘fábricas de líderes’. Ellas no dependen más de un líder central para tomar las decisiones, porque delegaron poderes a líderes en varios niveles y los responsabilizaron con los resultados y con el desarrollo de los talentos”

## LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO

Tradicionalmente los mandos medios y superiores en las organizaciones en América Latina, suelen entender por liderazgo el “tener siempre la última palabra”, imponiendo su voluntad autoritariamente; confunden con frecuencia su posición jerárquica como si perteneciera a una clase social superior, y actúan con menosprecio hacia los colaboradores subordinados, o bien, con un espíritu paternalista. (Mertens, 2002)

El empoderamiento o “*empowerment*” que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo.

Se puede decir que el empoderamiento se aplica cuando de forma sistemática, se delega autoridad a los empleados junto con responsabilidad; cuando se trabaja con equipos auto dirigidos y multidisciplinarios, para incrementar los procesos; cuando se designan recursos para educación y entrenamiento; cuando se reconocen los esfuerzos de incrementos y éxitos, consultando y entrenando empleados; y cuando se eliminan barreras que estén impidiendo la “*performance*” necesaria

Lo que motiva al líder, sin dudas, es el poder. Él lo ejercita. Esto le da la sensación de realización. Pero no es el poder por el poder. Es la posibilidad de canalizar realmente la potencialidad, los recursos en general y las personas en particular en dirección de los objetivos que la organización quiere alcanzar. Si lo deseable es que

las personas sean movidas por la realización, no podemos hablar de liderazgo sin hablar de «empoderamiento».

El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar direcciones, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo, que son los resultados concretos de la acción humana.

El mayor recurso que un líder tiene a su alcance es el humano. Son las personas las únicas que pueden transformar procesos en resultados, y el líder tiene que estar preocupado por alcanzar resultados con eficacia y eficiencia.

La gestión moderna no se basa solo en elementos como la tecnología y la información; pero sí en “una gestión acertada de la gente que en ella participa”.

## LAS COMPETENCIAS Y EL LÍDER

Existe una urgente necesidad de que cada miembro de la organización se haga más responsable por los resultados de su trabajo (*accountability*) y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo (*empowerment*).

El valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “capital humano”. Es un hecho: el bienestar de las organizaciones y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente.

Desde hace algunos años, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias claves.

¿Qué son competencias?

Existen diferentes maneras, no excluyentes, de definir el término competencia.

Para Boyatzis (1982)<sup>16</sup> las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenidos de

16. Boyatzis, R. (1982) The Competent Manager. (fotocopia)

conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar la diferencia significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente frente a los que lo mantienen adecuado, o entre los trabajadores eficaces o ineficaces.

Hooghiemstra (1996)<sup>17</sup> considera las competencias como características subyacentes en las personas, que tienen una relación de causalidad con la actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Aguilera y Reyes (1996)<sup>18</sup> las definen como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito una serie de funciones o tareas y por extensión, conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa

En tanto L. Levy<sup>19</sup> las define como los comportamientos que algunas personas desarrollan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>20</sup> competencia laboral es «la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. «La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado»<sup>21</sup>

En las definiciones se pueden identificar ideas que se repiten, tales como:

- La combinación de conocimientos, habilidades y actitudes
- El poner en juego o movilizar capacidades diversas para actuar y lograr un desempeño adecuado

Los autores mencionan conjuntos formados por elementos tales como conocimientos, valores, habilidades y actitudes, combinándolos todos o solo una parte.

17. Hooghiemstra T. (1996) Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos. (fotocopia)

18. Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J. (1996) Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)- (Fotocopia)

19. Levy L. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm> (1999)

20. Organización Internacional del Trabajo –OIT–, Ducci, 1997

21. Cinterfor/OIT, 1995.

¿Qué es lo nuevo en las competencias?

¿No se ha hablado por muchos años de que había que apoyar a las personas para que adquirieran conocimientos y desarrollaran habilidades y destrezas? El concepto de competencias suena bastante parecido. La diferencia mayor radica... en que este nuevo concepto de competencias abarca el desarrollo de las actitudes de la persona, lo que el individuo es en su afectividad y su volición, buscando un enfoque integrador en que la persona, desde su ser, ponga en juego todo su saber y su saber hacer. (Irigoin, M.; Vargas, F. 2002)<sup>22</sup>.

## COMPETENCIAS GERENCIALES

Sobre el desarrollo gerencial del líder se ha escrito mucho. Drucker, Mintzberg, Bennis, Peters, Waterman y Kotter, son algunos de los “gurús” que han desarrollado enfoques acerca de cuales deben ser las competencias de un líder ejecutivo.

Las más importantes podrían agruparse en tres tipos:

- **Conciencia organizacional y orientación al logro:** Tener conciencia del negocio, conocerlo, desarrollar estrategias y mejorar constantemente el desempeño. Establecer objetivos y metas retadoras tanto para el líder como para el equipo, calcular costos y beneficios, gerenciar el desempeño y alinear gente y estrategias.
- **Impacto e influencia:** La forma en que se expresa la preocupación por el impacto y la influencia que puedan tener sus acciones. Como ganar mayor credibilidad. Impresionar a otros. Manejo del lenguaje. El uso del modelaje. Persuasión.
- **Trabajo en equipo y cooperación:** Solicitar la participación de otros, dar crédito, reconocimiento, lograr espíritu de equipo, resolver conflictos y liderar el cambio.

Por último, quisiéramos reflexionar sobre la importancia que tiene en la organización “la palabra del líder” y las consecuencias que puede tener “el hablar sin pensar”.

En el día a día del trabajo, así sea en las situaciones más triviales, la palabra del líder tiene un peso diferente de la palabra de cualquier otra persona en la biblioteca.

22. Irigoin, M.; Vargas, F. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo : Cinterfor-OPS, 2002. 252 p. il.

Y cuanto más alta sea la posición del líder en la jerarquía de la biblioteca, mayor es el peso de su palabra y su influencia en el comportamiento y reacción de los empleados.

## HABLAR POR HABLAR

.....

Todos nosotros somos capaces de dar respuestas poco pensadas, que no reflejan realmente nuestra opinión o que no se ajustan bien a lo que fue preguntado, principalmente cuando estamos distraídos, con nuestra atención concentrada en otras preocupaciones y somos sorprendidos con una pregunta.

En verdad, pensadas o no pensadas, nuestras palabras y expresiones traducen nuestras virtudes, pero también nuestras flaquezas, carencias, dificultades, inseguridad. *Pensar dos veces antes de hablar*, es un dicho popular y una sabia orientación que debemos seguir. Para personas en posición de liderazgo, esto es más que importante.

Para comprobar la importancia de la “palabra”, mostraremos algunas palabras y expresiones que todos usamos de vez en cuando, pero que deben ser evitadas por un líder, bajo riesgo de dañar su importancia y credibilidad.

### ¿POR QUÉ USTED NO ES COMO “FULANO”?

La comparación entre miembros de un mismo equipo es desastrosa. Nadie es, ni nunca será, igual a otro, porque cada persona es única. Un líder no conseguirá jamás hacer equipos gemelos, idénticos, con los mismos comportamientos y reacciones. Además al hacer tal pregunta, el líder está propiciando una competencia que puede destruir el clima del grupo, afectar la estabilidad de las relaciones interpersonales, resaltar las diferencias y estimular surgimiento de “grupitos”. Lo mejor es tratar de que las personas se comparen consigo mismas y den el salto cualitativo necesario. Solo así ellas estarán creciendo.

Si el objetivo del líder es citar a alguien que constituye una referencia reconocida y aceptada por todos en la biblioteca, sería más conveniente expresarlo de otra forma: “*pienso que tenemos un buen ejemplo a considerar*” o “*en este momento fulano puede servir de inspiración para nosotros*”. Dicho de esta forma estará reforzando la importancia de que personas sean ellas mismas y que adapten el ejemplo de otros a su personalidad.

### **MÁS VALE PÁJARO EN MANO QUE CIENTOS VOLANDO...**

Por un lado esta frase es buena, porque enseña a las personas a ser cautelosas, a analizar con cuidado las posibilidades. Pero por otro lado puede ser peligrosa, porque mata el espíritu emprendedor que depende mucho del gusto por el riesgo. También revela cuánto de conservador tiene el líder o si se volvió así y está preocupado en conservar el *status quo*.

Si la idea o sugerencia de un miembro del equipo es realmente muy arriesgada o políticamente inadecuada, primero el líder debe elogiar la osadía y después discutir las dificultades de su aplicación, pero siempre valorando la iniciativa.

En este caso sería necesario que se esclareciera porqué no se está a favor del riesgo. Podría ser por muchas razones: momento o condiciones de la biblioteca, una decisión estratégica que aún no puede ser divulgada, condiciones financieras adversas, entre otras.

### **MIRE QUE ESTE RESULTADO ... ES UNA VERGÜENZA.**

Este es el típico discurso de un padre contrariado, en el peor de sus días.

Debemos recordar un principio básico de la gestión de personas, “si hubo esfuerzo y dedicación y a pesar de eso no se logró el resultado o éste no fue totalmente satisfactorio, no se debe castigar, sino que se debe reforzar en las personas el coraje para recomenzar, para aprender con los errores, para dar un nuevo salto.

Pero si no hubo la dedicación y el esfuerzo requerido, en vez de usar ese discurso desmoralizante, que refuerza lo negativo, se debe señalar exactamente cuándo y cómo no hubo dedicación y esfuerzo, y trazar, conjunto con los implicados, un plan de corrección, con nuevas metas, claros indicadores de desempeño y alguna forma de auto evaluación. Un líder orienta al equipo y el resultado del equipo está relacionado con el tipo de liderazgo adoptado.

Analizando estas reflexiones, podemos concluir que para el éxito de cualquier organización, la biblioteca en este caso, el papel del líder y el tipo de liderazgo que se adopte serán decisivos.

El líder debe tener unas buenas relaciones con sus subordinados, debe saber comunicar, delegar, controlar, ser honesto, transparente, tener conocimiento profundo del sector en que trabaja y habilidades para el trabajo en equipo. De su gestión, de su estilo de liderazgo, dependerá el clima organizacional que se establezca. Un líder con un estilo democrático, que aplique el empoderamiento o empowerment, logrará un clima organizacional de confianza y cooperación, donde todos compartan sus conocimientos y luchen por cumplir los objetivos de la biblioteca.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:**

- BENNIS, W. ed. Líderes e Lideranças. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997. 227p
- DE PREE, Max. Leading without Power. New York: Jossey Bass Publishers, 1997. 192p
- HESELBEIN, Frances ed. The Leader of the Future. New York: Jossey-Bass Publishers, 1996. 319p.
- GREENLEAF, Robert ed. Reflections on Leadership. New York: John Wiley & Sons, 1995. 352p
- KRAUSE, Donald G. The Way of the Leader. Miami: Berkley Publishing. 1997. 176p
- MURPHY, Emmett C. Leadership IQ. New York: John Wiley & Sons, 1996. 278p
- TICHY, Noel M. The Leadership Engine. Harper Collins, 1997. 367p
- WHITE, R.; P. Hodgson and S. Crainer1. The Future of Leadership. Chicago: PITMAN Publishing, 1997. 252p