



## TRABAJANDO JUNTOS, RESTAURANDO LA CONFIANZA

**Por:** Dra. Paula Vidal Castelli  
Directora de HCS de SFAI  
**Email:** hcs@sfa.eu

“Working Together, Restoring Trust” (“Trabajando juntos, restaurando la confianza”), es el tema bajo el cual se reunirá el World Economic Forum en Davos en los primeros días del mes este de febrero.

Esta reunión de líderes mundiales que retoma su reunión de manera presencial ha elegido un tema que, sin duda, marca la agenda de lo que será el futuro del trabajo de aquí a 2025.

“Trabajar juntos y restablecer la confianza”. Es decir, la COLABORACIÓN como habilidad esencial para los líderes y la CONFIANZA como uno de los predictores de resultados más fuertes que existen dentro del entorno laboral.

La COLABORACIÓN se ha convertido en una de las competencias claves del nuevo liderazgo.

Cuando hablamos de “Competencias laborales”, nos referimos a la conjunción de aptitudes, habilidades y comportamientos que tiene un individuo para llevar a cabo sus tareas en el ámbito de su trabajo.

Estas competencias van cambiando según el contexto del mercado y de la empresa, porque a partir de ellas se define lo que se espera de cada empleado tanto en términos profesionales como personales.

De allí que las áreas de Recursos Humanos las definan y las utilicen en los procesos de selección de personal, para identificar la adaptabilidad al puesto y a la empresa de los candidatos, como así también, para evaluar el desempeño de los empleados de la compañía.

Existen distintos tipos de competencias:

- 1) **Competencias técnicas:** Son aquellas que están vinculadas a cuestiones técnicas y reflejan tanto la forma en que el empleado desempeña sus funciones como el nivel de conocimiento que tiene para hacerlo.

Cuando se evalúan competencias técnicas en una entrevista para la incorporación de personal, se pone el foco en el background educacional y en la experiencia laboral previa del candidato.

- 2) **Competencias de comportamiento:** Se refieren a la capacidad del individuo de relacionarse con sus pares y con otras personas de la compañía (proveedores, clientes, socios de negocio, etc.). En este caso lo que se evalúa es lo que genera con su interacción con otras personas, su forma de participar (proactiva o reactiva) en distintos grupos o foros, como así también su capacidad de adaptarse a distintos entornos.
- 3) **Competencias vinculadas al liderazgo:** Son aquellas que permiten identificar las habilidades del individuo para formar y guiar equipos de trabajo.

Si bien existen muchos, algunos ejemplos de “Competencias laborales” pueden ser los siguientes:

- Mejora continua.
- “Aprendibilidad” (interés y capacidad para aprender constantemente)
- Resiliencia
- Productividad
- Innovación
- Agilidad
- Colaboración

En épocas de crisis, por ejemplo, una de las competencias más requeridas es la capacidad de adaptarse a los cambios y de gestionarlos de manera efectiva. En este caso, estamos hablando de una competencia propia de liderazgo y que también es de comportamiento, ya que no sólo son los líderes quienes tienen que saber adaptarse a los constantes cambios tanto en el mercado laboral como en cada empresa en particular.

Vivimos en un mundo V.U.C.A. Este acrónimo inglés -que significa “Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo”-, es un concepto que si bien se originó en el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos en la época de la guerra fría, fue adoptado por el mundo empresarial para reflejar las características y los desafíos del mercado actual a los que deben responder los líderes con sus comportamientos y estrategias:

**VOLÁTIL**, se refiere a que el contexto del mercado puede variar con facilidad y no tiene una duración previsible.



Continuación de la Página No. 1

**VOLÁTIL**, se refiere a que el contexto del mercado puede variar con facilidad y no tiene una duración previsible.

**INCIERTO**, indica que la relación causa efecto que antes se conocía, hoy ya no aplica. Ante similares causas, los resultados pueden ser completamente diferentes.

**COMPLEJO**, en tanto que, debido a la cantidad de información con la que contamos, nunca se manejaron tantas y tan diversas variables para una misma situación.

**AMBIGUO**, porque no hay una relación de causalidad precedente que se adecúe a las situaciones actuales y, por lo tanto, no hay claridad sobre cómo actuar.

Entonces, ¿qué necesita un líder de hoy para dar respuesta a estas características?

Precisamente, desarrollar las competencias laborales que le permitirán saber cómo actuar, qué decisiones tomar y qué estrategia utilizar para conseguir los resultados y el desempeño que se espera de él y de su equipo.

### LA COLABORACIÓN COMO COMPETENCIA ESENCIAL DEL LIDERAZGO

Cuando se habla de “colaboración”, muchas veces se tiende a pensar que sólo hace referencia a un equipo donde todos hacen su parte y, además, intentan ayudar al otro para que la tarea se concluya.

Visto así, pareciera que no tiene tanto que ver con una competencia del liderazgo. Sin embargo, el LIDERAZGO también ha cambiado y hoy el mercado ya no necesita líderes visionarios como los de la generación de los “baby-boomers”, donde se esperaba que el líder tuviese esa iluminación especial que le permitía guiar a sus equipos, decirles qué y cómo hacer las cosas, porque llegar a jefe representaba de alguna manera saber más que nadie.

El liderazgo que marca la agenda del mercado laboral actual poco se parece a eso.

Y es precisamente la “colaboración” una de las características que más lo distinguen del viejo modelo, porque lejos estamos ya de pensar que el líder debe tener respuesta a todo. Por el contrario, lo que en verdad necesita es saber rodearse del equipo adecuado: integrarlo, permitirle actuar, expresarse, dar ideas para que puedan

sumar todo su conocimiento al proyecto y así conseguir los objetivos.

Un líder que ha desarrollado la competencia de COLABORACIÓN tendrá la capacidad de inspirar a su equipo para que dé su milla extra cada día.

Un líder “colaborador” cuida su forma de comunicarse con el equipo y es empático, porque sabe que las emociones son el motor del rendimiento personal, y sólo obtendrá lo mejor de cada uno si todos están motivados y se sienten bien.

Un líder que ha comprendido lo que significa la COLABORACIÓN como competencia esencial, piensa más allá de sí mismo y deja aparcado su ego para ser uno más dentro del equipo, aunque cada uno tenga su rol.

Un líder que colabora genera autoridad sin ostentar el poder.

El Foro Económico Mundial llama a una profunda reflexión a nivel empresarial, al elegir el tema de la COLABORACIÓN como eje de este encuentro. Probablemente haya llegado el momento de plantearse alguna de las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos líderes de tu empresa son generadores de resultado constante, aunque varíen sus grupos de trabajo de manera frecuente?
- ¿Quiénes son los líderes con valentía para decir lo que piensan sin comprometer la relación con sus pares, sus jefes o su equipo?
- ¿A cuál de los líderes de tu empresa elegirías portavoz de la empresa en un foro internacional?

La COLABORACIÓN como competencia es mucho más que “trabajar juntos”, porque aún trabajando juntos, pueden no conseguirse resultados.

Aún trabajando juntos puede que no todo el mundo esté haciendo lo mejor que sabe y puede.

La COLABORACIÓN es trabajar juntos con un objetivo común, comprometidos con el resultado propio, con el del equipo y con el de la compañía en su conjunto. Así es como las grandes compañías han hecho la diferencia.



## Continuación de la Página No. 2

La segunda parte del lema del Foro Económico Mundial es “reconstruir la confianza”, y si bien puede entenderse a nivel de mercados, en este caso, nos referimos al contexto empresarial.

La CONFIANZA es un excelente predictor de resultados -tanto a nivel personal como laboral- porque es el eje sobre el cual caminan las relaciones, pero a veces se convierte en un hilo tan fino que es necesario ser un buen equilibrista.

La “pérdida de confianza” es incluso un recurso utilizado en el ámbito laboral legal, que surge por un incumplimiento o negligencia del trabajador y que amerita su despido.

Todos sabemos que cuando se pierde la confianza, las relaciones se deterioran y posteriormente se rompen. Por eso es tan importante trabajar en ello de manera constante.

Cuando un líder es capaz de generar CONFIANZA, su equipo estará preparado para colaborar y dar lo mejor de sí porque sabrá que hay un líder que vela por ellos, que está disponible para resolver sus problemas, que la asignación de tareas la hace en base al conocimiento de las mejores habilidades de cada uno de ellos, y que existe un marco de respeto mutuo en el que se puede plantear cualquier tema, sin que ello comprometa las relaciones personales.

Es decir, que siembra un campo de oportunidades para cada uno de los integrantes del equipo para que puedan crecer y que se sientan que forman un engranaje en el que son parte fundamental.

Cuando cada uno confía en que el otro da lo mejor de sí mismo y que todos comparten un objetivo común, los resultados no se hacen esperar.

Piensa en cómo se manifiesta la CONFIANZA en una carrera de Fórmula 1 donde el piloto (líder) conduce el coche y tiene el objetivo de llegar primero a la meta, pero junto a él hay todo un equipo técnico que cada vez que entra a boxes, -con una precisión casi milimétrica- tiene que cumplir su función con la excelencia que la situación amerita, porque si alguno de ellos falla en su tarea el tiempo en boxes será excesivo, o bien el coche podría sufrir algún desperfecto o accidente que lo deje fuera de pista.

Durante la carrera, el piloto sólo puede CONFIAR en su equipo. Él solo tiene que conducir. Para todo lo demás, está el equipo.

Si todos cumplen su función, las probabilidades de ganar la carrera son muy altas.

Pero... qué difícil es!, verdad?


Para alcanzar esos niveles, es necesario trabajar mucho la CONFIANZA y aquí surge uno de los puntos más críticos de este crecimiento, que es aprender a delegar.

DELEGAR es aprender a convivir con las decisiones de otro y como no resulta fácil, es necesario el desarrollo de esta habilidad tanto en líderes como en sus equipos de trabajo.

El Foro Económico Mundial a través del tema de su próximo encuentro, pone al área de Capital Humano en la agenda estratégica de cada compañía.

A las empresas las construyen las personas y los resultados dependen de la efectividad en la realización de sus tareas, de lo comprometidos que estén con el proyecto y los resultados y de la motivación que tengan para dar cada día su milla extra en todo lo que hacen.

¿Has evaluado la salud de tu empresa y de tus líderes desde esta perspectiva?

¿Necesitas un diagnóstico sobre las competencias que tienen los líderes de tu empresa y las que tendrían que desarrollar para mejorar los resultados? Si es así, en SFAI podemos ayudarte. Consúltanos sobre nuestra unidad de HCS en [www.sfai.co/contactenos](http://www.sfai.co/contactenos).  +57 318 371 45 96 (Only).

## HUMAN RESOURCES

### Transformación Cultural



Tomando como base el cuadrante de Ken Wilber (Mindset – Compotamientos – Cultura – Procesos) llevamos adelante procesos de transformación cultural que atraviesan a toda la organización o a determinadas áreas de una compañía.



Integramos nuestros servicios de captación, desarrollo, retención y fidelización del talento para acompañar los procesos de transformación cultural brindando de esta manera, una solución “llave en mano” para el cliente.

*Our presence in 114 countries commits us to trust*