

## UN DESAFÍO COTIDIANO PARA LOS DIRECTIVOS:



# La gestión descentralizada de los equipos de colaboradores

por **Vanessa Cravero y Sofía Conrero**

(Especial para HDC)

En este contexto, es mucho lo que se ha escrito explicando el valor de las personas que integran la organización para que ésta pueda alcanzar su finalidad, y para que las personas también puedan desarrollarse laboral y profesionalmente a partir de su trabajo cotidiano en la organización. Además, en los últimos años se ha puesto un énfasis aún mayor en el rol de los directivos (directores, gerentes, supervisores, coordinadores, jefes, etc.), es decir, en las habilidades y funciones que deben poner en práctica las personas que tienen un grupo de colaboradores a cargo para contribuir a la estrategia organizacional.

Esta revalorización del rol directivo ha venido de la mano de procesos descentralizadores de la gestión de las personas, los cuales añaden a las personas que ocupan estos puestos de trabajo la responsabilidad por la gestión de su equipo de colaboradores. Así, un gerente (cualquiera sea su área funcional) necesita generar y desarrollar prácticas de gestión de las personas en su labor cotidiana: involucramiento en el diseño y desarrollo de los puestos de trabajo, definición y/o realización de acciones de formación y capacitación, seguimiento y control del desempeño, acuerdo de acciones de mejora, provisión de información para programas de compensaciones, entre otras. Todas prácticas que, finalmente, nutren los procesos de motivación de las personas en sus puestos de trabajo; intentan garantizar entornos de trabajo que incentiven el trabajo en equipo, la creatividad y la iniciativa; y mejoran la productividad y calidad del trabajo en general.

Sin embargo, no todas las organizaciones han comprendido que la gestión descentralizada de las personas requiere directivos formados y preparados para abordar estas actividades. Ocupar un puesto de trabajo que implica contar con un equipo de colaboradores no garantiza por sí sólo que la persona que lo ocupa cuente con la formación y/o experiencia necesaria para

poder llevar adelante tareas para consolidar un equipo de trabajo eficaz. A menudo suele pensarse que si una persona cuenta con las competencias y experiencia específicas del área funcional a cargo (contables, administrativas, productivas, comerciales, etc.), naturalmente podrá llevar adelante prácticas de gestión de las personas a cargo.

En este punto, la mayor parte de los directores suele pensar... ¿más trabajo para mí? Y la respuesta es sí. Los mandos medios son clave y esto implica trabajar más, o bien formarse para hacer más con igual o menos recursos. Entonces, ¿cómo abordar esta situación? ¿Qué podrían hacer los distintos actores involucrados para mejorar la gestión de las personas?

Sin duda alguna que la formación específica en gestión de las personas para directivos es fundamental. La organización debe profesionalizar la gestión de las personas, y no hacerlo únicamente de manera intuitiva. Desde sus máximos directivos y desde el área central de recursos humanos -si existiera-, la organización debe propiciar y acompañar este proceso de formación. Debemos tener en cuenta que se trata de formación de adultos, la cual tiene como requisito fundamental que, recuperando las experiencias previas, el directivo realice aprendizajes que rápidamente pueda transferir a su puesto de trabajo, y además sostener estas acciones en el tiempo.

Pero no todo puede hacerse de un momento a otro, más cuando estamos hablando de aprender y desarrollar habilidades que, en tanto procesos vinculados a los hábitos, requieren de tiempo y paciencia.

**CADA DÍA LAS ORGANIZACIONES TIENEN QUE HACER FRENTE A NUEVOS DESAFÍOS, VARIADOS Y DE DIVERSA NATURALEZA. LA COMPLEJIDAD ES CRECIENTE, Y LA VELOCIDAD CON LA CUAL HAY QUE DAR RESPUESTA A LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS, MUCHO MAYOR.**



Es por eso que nos interesa hoy poner énfasis en dos elementos: la participación y la autonomía. Estos elementos clave pueden servir como iniciadores, impulsores, de un proceso de formación que, necesariamente, debe ser a largo plazo.

La participación es el conductor de acciones vinculadas con la autonomía. La generación por parte de los directivos de espacios formales e informales, en los cuales los colaboradores puedan plantear inquietudes, propuestas y soluciones con confianza y seriedad es fundamental para la gestión de los equipos de trabajo.

En el caso de la autonomía, ésta implica un ejercicio de liderazgo de cada directivo, y en definitiva, también tienen que ver con la cultura de cómo se resuelven los problemas en cada organización. Promover que el colaborador descubra por sus propios medios que puede hacer cosas que nunca hizo, mediante asignaciones de tareas, no sólo permite impulsar el desarrollo de la persona, sino que fortalece el vínculo de confianza tan necesario entre directivo y colaborador. Desde el rol directivo, la puesta en

marcha gradual y consensuada de ciertas acciones puede facilitar que el espíritu de mejora continua se transforme en una actitud permanente para el directivo mismo y para cada una de las personas del equipo de colaboradores.

Finalmente, podemos señalar que la formación tendiente a la profesionalización de la gestión descentralizada de las personas en las organizaciones, fuertemente acompañada de prácticas que propicien la participación y el desarrollo de la autonomía tanto en directivos como en sus equipos de colaboradores, constituyen una poderosa herramienta para que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos organizacionales en un contexto de trabajo desafiante y de reconocimiento para todas las personas, adaptándose rápidamente a los cambios de una manera creativa y sostenida en el tiempo. Y afirmamos también que para los directivos constituye una importante manera de entrenar su rol de liderazgo.

\* Cravero & Conrero - Personas en Organizaciones. [www.craveroconrero.com.ar](http://www.craveroconrero.com.ar)

**ANIMATE A HABLAR DE LO QUE TE PASA**

**0351-4896363**  
Línea gratuita: **132**

ORIENTACIÓN TELEFÓNICA  
VIDA SOBRE SIDA Y ADICCIONES  
ProSalud  
[www.fundacionprosalud.org](http://www.fundacionprosalud.org)

**MEMBRANAS**

MEMBRANA ASFÁLTICA CON REVESTIMIENTO DE ALUMINO HO CHALK

**GARANTÍA 10 AÑOS ESCRITA**

MANO DE OBRA ESPECIALIZADA

**COR PLAS**

JUAN B. JUSTO 3595 - CORDOBA  
4741769 - 4712943

**TECHOS DE MADERA**

**COR PLAS**

JUAN B. JUSTO 3595  
4741769 - 4712943  
CORDOBA

**PLACCARD'S**  
INTERIORES Y PLACARES ESPECIALES

- PLACARES ESPECIALES
- INTERIORES
- VESTIDORES
- CAJONERAS

Brandsen 155  
B° San Martín  
C.P.5000 Cba.  
Tel: (0351)4710027  
[placcards@gmail.com](mailto:placcards@gmail.com)

**DESAGOTES y CONTENEDORES**

**LA PUREZA**

**4925555**

Av. J. B. Justo 6200 Cordoba  
Suc. P. Lugones 4761616  
[La.pureza@hotmail.com](mailto:La.pureza@hotmail.com)