

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: FORMANDO MEJORES EQUIPOS DE TRABAJO A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA

HUMAN TALENT MANAGEMENT: FORMING BETTER WORK TEAMS THROUGH TECHNOLOGY

Luis Fernando Romero Prado¹

RESUMEN

El propósito de este artículo fue comprender los aspectos fundamentales envueltos en la conformación y gestión de equipos de trabajo capaces de ofrecer resultados de calidad, como lo son la comunicación efectiva en los equipos de trabajo, el liderazgo y los estilos que se pueden asumir dependiendo del contexto y fomento de la cultura de desempeño como elemento para promover una gestión enfocada hacia los resultados. Se hizo mención, igualmente a las habilidades y competencias que debe poseer el gerente moderno del talento humano y cómo la tecnología puede brindarle herramientas para incrementar la productividad. La investigación se abordó desde la técnica documental comprendiendo el campo de los estudios cualitativos y expresándose a través del paradigma interpretativo propio de la lógica inductiva. Finalmente, concluye con los aspectos que constituyen el gerente moderno, siendo este el artífice de la formación de mejores equipos de trabajo en las organizaciones.

Palabras clave: gestión, equipos de trabajo, tecnología.

ABSTRACT

The purpose of this article was to understand the fundamental aspects involved in the formation and management of work teams capable of offering quality results, such as effective communication in work teams, leadership and the styles that can be assumed depending on the context and promotion of a performance culture as an element to promote management focused on results. Mention was also made of the skills and competencies that the modern manager of human talent must possess and how technology can provide tools to increase productivity in which he exercises his function. The research was approached from the documentary technique, understanding the field of qualitative studies and expressing itself through the interpretative paradigm of inductive logic. Finally, it concludes with the aspects that constitute the modern manager, being the architect of the formation of better work teams in organizations.

Keywords: management, work teams, technology.

JEL: M12

Fecha de recepción: 14 de abril de 2023 **Fecha de aceptación:** 10 de mayo de 2023

¹ Ingeniero. Estudiante en la Escuela de Posgrado, Investigación y Extensión. Universidad Tecnológica del Centro UNITEC, 2001, Valencia, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9658-9305>, romeroluis021@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

En el mundo competitivo de hoy en día, los recursos humanos, ahora denominados talento humano, son considerados el mayor activo que tienen las organizaciones, siendo estos una fuente invaluable de creatividad e innovación, aspectos fundamentales para el crecimiento de una empresa. Poseer talento humano de alta calidad es actualmente una ventaja competitiva envidiable y por ello, las compañías han invertido esfuerzos y recursos económicos en formarlos y construir en base a estos, equipos de trabajo efectivos que puedan entregar resultados de calidad, cumplir con los plazos de tiempos establecidos y alcanzar los objetivos propuestos.

Pero construir y gestionar un equipo de trabajo de alta calidad no es algo particularmente sencillo, esta labor requiere de gerentes competentes con habilidades y destrezas en el manejo de grupos para que estos puedan llevar a cabo los proyectos asignados. Debe tener una visión para identificar las fortalezas y debilidades de los miembros que conforman su equipo, mantenerlos motivados, promover la productividad y el desempeño, junto a muchas funciones más, que dependen de la situación y contexto en el que se encuentre.

No sería irracional decir que la tarea de gestionar efectivamente un equipo balanceado, diverso y con múltiples competencias, es cuando menos compleja e inclusive puede considerarse un arte. Sin embargo, los gerentes modernos de hoy en día también disponen de muchas más herramientas de las que poseían en el pasado, gracias a los avances tecnológicos ocurridos hasta la fecha y si bien es cierto que facilitan el trabajo, esto no le resta complejidad alguna a los retos a los que se enfrenta el gerente moderno.

En este sentido, el presente artículo pasa por explorar los aspectos relacionados a la gestión efectiva de equipos de trabajo y de las herramientas tecnológicas que los gerentes disponen para llevar a cabo sus estrategias.

El artículo se encuentra dividido en cuatro secciones principales que abarcan en primera instancia, la gestión en cuanto a la construcción de equipos de trabajo y el rol

de la tecnología en el contexto actual para la optimización en las formas que un gerente puede impartir un mensaje. Se trata igualmente la comunicación efectiva y de cómo esta puede hacer la diferencia en el éxito de una organización, se habla del papel de líder que ejerce el gerente y finalmente, de la cultura del desempeño, promovida de forma ideal desde la alta gerencia hacia abajo en la pirámide jerárquica para fomentar una gestión basada en resultados.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de este artículo, se realizó la revisión de diversos libros y textos académicos pertinentes a la construcción de equipos de trabajos, modelos para coordinar equipos, comunicación, liderazgo, comportamiento, desempeño y teorías de gestión, en donde se ha optado por un abanico cronológico amplio que va desde la década de los años cincuenta hasta la actualidad, que incluye tanto obras impresas como digitales, tales como informes, libros de texto o extractos de publicaciones generales.

Cada uno de los textos revisados permitió evaluar los distintos ámbitos que influyen el papel que juega el gerente en la correcta gestión de equipos de trabajos.

Bajo este contexto, se considera que la investigación ha sido abordada a través de un uso extensivo de la técnica documental, desde el enfoque de estudios cualitativos bajo el método descriptivo en donde el autor ofrece sus impresiones dentro del paradigma interpretativo en acompañamiento a la paráfrasis de las ideas plasmadas por sus autores originales en las obras citadas.

RESULTADOS

EL ARTE DE GESTIONAR EQUIPOS DE TRABAJO Y EL ROL DE LA TECNOLOGÍA

La gestión de equipos se puede definir como la capacidad que tiene una persona o una organización para administrar y coordinar un grupo variado de personas con el fin de lograr un objetivo común. Lo anterior es crucial para el éxito de una organización y el gerente moderno debe velar por la construcción de equipos de trabajo exitosos, en

donde los roles de cada persona se ajusten adecuadamente a sus conocimientos, habilidades e intereses.

Esto es lo que algunos autores como Dyer (2013), denominan una gestión efectiva en los equipos de trabajo y que contribuye a la organización de beneficios como la atracción y retención del talento junto a incrementos en el rendimiento.

Parte de la labor gerencial que requiere este arte pasa por fomentar la colaboración grupal, la diversidad en las habilidades y competencias del personal que dirige y en el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas a su disposición, que bien puede utilizarse tanto para la formación del personal como para el análisis del desempeño general de los equipos.

Es en este apartado, donde la tecnología juega un rol fundamental en la gestión del talento humano al ser capaz de proveer al gerente, de plataformas que pueden ser utilizadas en actividades de reclutamiento, contratación y formación de talento, por solo mencionar algunos ejemplos.

La tecnología representa un avance importante en el ámbito gerencial y ha puesto en las manos del gerente, la posibilidad de chequear y analizar fácilmente la información referente al personal, identificar brechas y desarrollar programas de capacitación para atacar dichas brechas e inclusive ha mostrado en los últimos tiempos cómo puede utilizarse para reinventar flujos de trabajo, tal como la pandemia del COVID-19 pudo evidenciar, con el auge del trabajo remoto en las organizaciones.

Las organizaciones han hecho mayores esfuerzos en cuanto a inversión y uso en los últimos años para apoyar el trabajo remoto a través de aplicaciones informáticas, como *Zoom* o *Google Meet* para videoconferencias, *Slack* para mensajería instantánea, *Trello* para la administración de proyectos, *ClickUp* para el seguimiento de tareas, *Loom* para la captura de videos en pantalla, *Scribe* para la realización de guías paso a paso y *Google Workspace* para la realización de archivos conjuntos en línea. También cobra relevancia el uso de las herramientas tecnológicas de seguridad para proteger información confidencial, como lo son aplicaciones *VPN* y softwares especializados en

el cifrado de datos, en donde el desconocer las funciones de estas herramientas puede devengar en el riesgo de filtrado de datos, que resulta absolutamente grave en cualquier industria.

Se hace mención a la tecnología meramente como una herramienta ya que, a nivel gerencial, es como debe verse, porque no es la tecnología sino el gerente, el principal promotor del desarrollo de un equipo de trabajo. Es esta persona quien, en ejercicio de sus funciones, vela por nutrir las habilidades del equipo, quien impulsa que este afronte los retos y que ofrezca los resultados esperados.

Cuando este proceso se realiza de forma correcta, resulta en un incremento en la moral grupal, une a los integrantes del equipo a nivel personal y se estimula una cultura de desempeño.

Jones (2019) quien condujo un estudio implementando con éxito en grupos pequeños, una variación del modelo FSNP, originalmente propuesto por el célebre psicólogo Bruce Tuckman a mediados de la década de los sesenta, destaca la relevancia de identificar las etapas claves al conformar y desarrollar un equipo de trabajo, desde el acercamiento inicial entre los integrantes hasta la consecución y entrega de algún proyecto en particular.

Si bien es importante que el gerente conozca las etapas de este modelo, este también puede optar por compartir el conocimiento referente a este proceso a su personal para posteriormente alentarlos a observar su propio comportamiento y comprender sus experiencias.

De forma general, el modelo FSNP de Tuckman y sus variantes, se componen de cuatro etapas básicas: Fase de Formación (*Forming*), Fase de Conflicto (*Storming*), Fase de Normalización (*Norming*) y Fase de Desempeño (*Performing*), en donde el gerente debe saber qué papel juega en cada una de estas fases y comprender su interrelación con las mismas.

Autores como Stein (2019) y Bonebright (2010) han reflexionado sobre el papel que juega el gerente y los miembros del equipo de trabajo en cada una de estas fases y si

bien puede haber diferentes interpretaciones para ello, existe cierto consenso en qué actitudes deben tomarse en cada una.

En este sentido, se tiene que la fase de formación es simplemente la etapa en donde los individuos o miembros del personal se acercan e interactúan unos con otros, a la vez que construyen confianza y aprenden sobre las actividades y roles que deben ejecutar. En esta fase, el gerente se encarga de romper el hielo bien pudiendo organizar algún encuentro social, pone en práctica ejercicios con los que construir confianza y finalmente, transmite de forma clara y concisa lo que se espera de cada uno de los integrantes que conforman el equipo de trabajo.

En la fase de conflicto, se desarrollan las relaciones personales, los miembros comparten sus ideas y el gerente asume un rol de liderazgo para mantenerse apegado a los objetivos, identificar conflictos de opinión e intervenir si considera necesario y estar preparado para brindar apoyo individual a los integrantes del equipo de trabajo.

En la fase de normalización, el equipo de trabajo vela por encontrar un punto medio de acuerdo, en el que cada integrante se sienta cómodo con las responsabilidades a asumir y el rol a desempeñar, por su parte, el gerente se encarga de sostener sesiones regulares de retroalimentación y seguimiento del progreso, promover y premiar logros por más pequeños que sean además de estar alerta para notar señales de complacencia de los miembros hacia su persona, ya que esta actitud puede entorpecer la siguiente fase.

En la fase del desempeño, las condiciones deben estar dadas para que los miembros del equipo de trabajo puedan tomar la iniciativa para hacerse con una mayor responsabilidad, en este punto el equipo está encaminado y el gerente ahora debe evitar interferir de forma innecesaria, a la vez que, desde una posición análoga de observador, se encarga de identificar talentos en los individuos y promover retos dentro del equipo de trabajo.

DISCUSIÓN

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La comunicación es esencial para la construcción de un equipo de trabajo productivo, establece el propósito y contribuye al fortalecimiento de los lazos entre sus integrantes. El gerente de un equipo no solo debe permitir que sus colaboradores compartan sus ideas, puntos de vista y opiniones entre sí, sino que también hace lo posible para promoverlo, puesto que ello facilita la colaboración, conduce a una mejor propuesta de soluciones y propicia un sentido de propiedad compartida.

En este punto, el gerente tiene que ser capaz de comprender las situaciones personales de su equipo y de cómo estos procesan la información, tanto en su forma visual como escrita. Chernov et. al (2023), quienes realizaron una investigación recopilando casos reales, mencionan que una mala comunicación puede llegar a ser uno de los peores desastres a ocurrir en una empresa.

En este orden de ideas, es vital para una organización y en la construcción de equipos de trabajo, que el gerente tenga buenas habilidades de comunicación para que pueda dar directrices de forma concreta y concisa a su personal, sin lugar a ambigüedades. Esto implica una habilidad igualmente para escoger el medio correcto, hacer las preguntas correctas en el momento correcto e igualmente contar con la habilidad de escuchar activamente.

El gerente moderno no solo debe estar en condiciones para usar las herramientas tecnológicas de comunicación a su disposición, sino que también tiene que estar capacitado para expresarse correctamente en las distintas formas de comunicación, tanto online como offline.

En el mundo competitivo actual en pleno auge de la industria conectada y la globalización versión 4.0, no basta con poseer habilidad en las distintas herramientas tecnológicas de mensajería, videoconferencia, y gestión de proyectos, predominantes en las generaciones más jóvenes, también hace falta poseer destrezas en la oratoria, en la comunicación no verbal y en la comunicación escrita, predominante en las

generaciones más experimentadas. Es decir, este debe ser competente en todas las formas de comunicación y en las herramientas que le permitan comunicarse oportunamente desde cualquier ubicación y zona horaria.

Autores como Andrei (2020) y Bailey (2023) han redactado publicaciones en los que indican algunos puntos claves que deben seguir las personas para comunicarse de forma efectiva. La incumbencia de los gerentes modernos en este aspecto es crucial y en términos generales se tiene que algunas técnicas para lograr esto, parte de usar oraciones simples y breves para manifestar claridad, hablar en un tono medianamente pausado para asegurar que los oyentes disponen del tiempo para comprender lo que se les está diciendo, respirar calmadamente para evitar perturbaciones en la voz, variar el tono de voz para mantener al público interesado y hacer preguntas constantemente para promover el diálogo entre el equipo de trabajo.

Existen otras técnicas no verbales que son complementarias y que contribuyen a comunicarse efectivamente, como hacer contacto visual, vestirse apropiadamente para el entorno, pararse o sentarse de forma erguida y respetar el espacio personal de otros.

No obstante, en el mundo globalizado de hoy en día donde existe una simbiosis entre el campo físico (presencialidad) y los ecosistemas virtuales, conviene igualmente que el gerente conozca de antemano algunas condiciones culturales que bien puede implicar un cambio en el comportamiento y modales del gerente.

Lo anterior es vital en la comunicación cara a cara, pero esto no es siempre posible y como ya se ha indicado, se debe tener destreza igualmente en la comunicación de forma remota y escoger la herramienta correcta dependerá del público, el contexto y la naturaleza del mensaje.

El gerente moderno tiene la suerte de disponer hoy en día de recursos tecnológicos sofisticados, como los mencionados arriba en el texto, para dialogar entre sus colaboradores o bien, entregar su mensaje. En este apartado, el primer paso es el de seleccionar la mejor vía de comunicación, pudiendo ser esta de una o dos vías.

Las herramientas de comunicación de una vía son útiles cuando se quiere hacer algún tipo de anuncio siendo el ponente el principal protagonista y son muy útiles para transmitir un mensaje en audiencias relativamente grandes, ya sea con fines informativos y/o educativos.

En este grupo, el gerente puede hacer uso de los *webcasts* o *webinars*, que como su nombre indica son simplemente seminarios realizados a través de la web, que sirven como plataforma para educar a los miembros del equipo, donde inclusive estos pueden participar de ser necesario.

Otra herramienta al alcance del gerente moderno son los *podcasts*, que consisten en archivos de audio cargados en internet para su acceso de forma síncrona o asíncrona y de esta manera, los miembros del equipo pueden enterarse de estatus de proyectos o propuestas de trabajo a realizar en el futuro. También se destacan los correos de voz que se pueden dejar a los colaboradores en caso de una falla de internet que impida usar vías tradicionales de mensajería.

El gerente también dispone de herramientas para el uso compartido de videos en vivo o pregrabados, capaces de contener presentaciones con el fin de abordar un tema frente a un gran número de personas.

Las herramientas de comunicación de dos vías son aquellas en donde lo más importante es la retroalimentación y entre ellas, el gerente dispone desde los recursos más básicos, como el correo electrónico, la videoconferencia y mensajería, hasta los más sofisticados como plataformas colaborativa en la que los equipos de trabajos pueden compartir archivos, hacer seguimiento al progreso de las tareas en tiempo real y socializar comentarios de forma oportuna así como también dispone de softwares de rastreo de novedades que incluso permiten registrar el historial de las interacciones entre los participantes.

LA IMPORTANCIA DE SER Y COMPORTARSE COMO UN BUEN LÍDER

Hoy en día se tiene la concepción de que un buen gerente es sinónimo de ser un buen líder, pero esto no es así. En el sentido etimológico más básico, el primero se encarga

de gestionar mientras que el segundo se encarga de liderar, por lo que sus funciones no se solapan.

Sin embargo, esto no significa que el gerente no necesita desarrollar competencias de liderazgo sino por el contrario, no solo es sumamente necesario que sea competente en dicha área, este tiene que considerar la gerencia y el liderazgo como disciplinas separadas en las que debe eximir, cada una con un set de conocimientos variados que están en constante evolución a medida que los paradigmas referentes a la industria continúan cambiando.

Una tendencia en el mundo competitivo actual es la de considerar a los equipos de trabajos y sus miembros como una fuente colectiva de creatividad, siendo ello el recurso más valioso de la organización. De esto parte la necesidad que tiene el gerente moderno de fungir como líder de equipos de trabajo y de la importancia de saber cómo serlo de forma efectiva, en donde el nivel de competencias requerido depende de la frecuencia de cambio y complejidad de la organización.

Este conjunto de ideas puede encontrarse igualmente en los escritos de Kotter (1990), quien se dedicó al estudio del liderazgo en distintos ámbitos.

El gerente moderno debe ser capaz de adaptarse a múltiples situaciones e inclusive adaptar su estilo de liderazgo que la situación requiera, según el equipo de trabajo y las actividades que esta deba realizar.

Es aquí donde surge el concepto de liderazgo situacional, cuyos acuñadores del término, Hersey y Blanchard (1960), lo idearon como un modelo basado en la relación natural que existe entre el gerente y los miembros del equipo, con la premisa de que, si un gerente era capaz de adaptar su estilo de liderazgo al equipo, estos podrían usar su habilidad conjunta de la forma más eficiente posible para alcanzar los objetivos propuestos.

Este modelo requiere, en primer lugar, que el gerente identifique el nivel de habilidad y disposición que posee cada integrante del equipo de trabajo para posteriormente

seleccionar uno de los cuatro estilos propuestos por Hersey y Blanchard, dependiendo del enfoque y de la autonomía de los colaboradores en sus respectivas áreas. Estos estilos son: directivo, persuasivo, participativo y delegador.

Un estilo directivo es útil cuando los miembros de un equipo esta desmotivado, carecen de habilidades para la tarea y se presenta una falta de confianza, entonces el gerente procede a comunicar las instrucciones de forma precisa y quizás de forma autocrática para posteriormente seguir de cerca el avance del progreso de la tarea en cuestión.

Por otra parte, un modo persuasivo se puede utilizar cuando el equipo no cuenta con las habilidades suficientes, pero denotan mucho entusiasmo, por lo que el gerente debe optar por explicar detenidamente las tareas y encontrarse alerta ante la necesidad de asistencia adicional de algunos de los colaboradores involucrados.

Ahora bien, cuando el equipo si cuenta con competencias relevantes, conocimiento y experiencia, pero no están preparados para asumir la mayor parte de la responsabilidad, el gerente puede optar por un estilo participativo para sugerir ideas y contribuir de forma activa en la toma de decisiones grupales.

Por otra parte, cuando los integrantes del equipo están completamente capacitados, poseen la experiencia requerida en el área y están dispuestos a aceptar la mayor parte de la responsabilidad, el gerente debe asumir un estilo delegativo en el que hace seguimiento al progreso de las tareas, pero otorgando la suficiente autonomía a los miembros del equipo para que estos realicen la toma de decisiones con o sin intervención del gerente.

Sin embargo, la teoría o modelo del liderazgo situacional es solo una herramienta más en el cajón del gerente y no una forma absoluta de dirigir un equipo de trabajo. Como cualquier teoría, el liderazgo situacional tiene sus ventajas y desventajas. Una revisión de los trabajos de Baker (2022) arroja que entre sus ventajas se tiene facilidad de comprensión, permite al gerente adaptarse fácilmente a la situación que lo requiera y se centra en la madurez para asumir la responsabilidad y las competencias personales. Entre sus desventajas se tiene que el modelo en cierta forma asume que las personas

siempre seguirán al líder y ello puede que no arroje buenos resultados si el líder tiene un poder limitado en la organización o en el mismo equipo de trabajo y por su generalidad, quizás no aplique en equipos de trabajo con actividades complejas o tiempos de entrega muy cortos.

Hay otros modelos que igual vale la pena destacar cómo el modelo transformacional del liderazgo el cual se centra en cómo los gerentes en el rol de líderes y a través de estrategias de desarrollo organizacional, se encargan de alentar, inspirar y motivar a los integrantes de su equipo de trabajo para que estos, desde sus áreas, innoven y creen cambios que contribuyan al crecimiento y éxito futuro de la organización.

En este punto, se hace mención a Hickman (2010), quien considera que el modelo transformacional puede usarse de forma complementaria al modelo situacional, el cual ya se habló anteriormente y es el que le da una guía al gerente con respecto al nivel de control que debe ejercer o ceder sobre su equipo.

Sea cualquiera el estilo o técnicas que el gerente aplique, no se debe desestimar que, en su forma esencial, el líder ejemplifica la cultura organizacional y sirve como ejemplo para todos los miembros del equipo. Este debe compartir y reflejar la visión, los valores y los códigos éticos de la organización además de construir una cultura de trabajo positiva que promueva la productividad y el desempeño.

DISCUSIÓN

LA CULTURA DEL DESEMPEÑO

La cultura del trabajo involucra todos los factores que influyen como los miembros de un equipo de trabajo interactúan entre sí, en donde entran en juego múltiples factores que, si bien no todos están bajo el control del gerente, este hace lo que está a su alcance para desarrollar una cultura que fomente la productividad y la consecución de altos desempeños. Esto es crucial en los equipos porque permite gestionar en función a los resultados y promover prácticas de mejora continua.

En esta etapa, el gerente se hace cargo de tres actividades fundamentales: evaluar apropiadamente el desempeño, monitorear el progreso y alinear las metas individuales de sus colaboradores con los objetivos de la organización.

En este apartado, cobra importancia el correcto análisis de los datos ya que, al recopilar y evaluar los datos sobre el rendimiento y desempeño de sus colaboradores, el gerente puede identificar patrones y tendencias que le indiquen si sus estrategias para la gestión del talento están mejorando realmente el rendimiento del equipo y si no, identificar áreas en las que pueden necesitar apoyo adicional.

En este punto, Del Canto (2014) resalta la importancia de la evaluación del desempeño, ya que este no solo influye de manera relevante en los resultados sino en la motivación del personal, puesto que estos perciben un sentido de justicia y equidad con respecto a sus pares, referente al esfuerzo invertido en las actividades realizadas. En las últimas décadas, ha existido un auge con respecto a los sistemas de gestión del desempeño, los cuales no son más que metodologías que ayudan al gerente a establecer los objetivos grupales e individuales del equipo, que posteriormente se discuten en reuniones periódicas, ya sean presenciales o remotas.

Estas metodologías se implementan en conjunto con herramientas tecnológicas basadas en inteligencia artificial, capaces de medir el progreso de una persona desde el momento que ingresa en la organización, durante toda su carrera, hasta el momento en que se van o se retiran del ámbito laboral.

Lo anterior es de gran utilidad para el gerente moderno ya que le permite de forma cómoda e inclusive a distancia, la identificación de áreas de mejora y crear intervenciones específicas que bien pueden ir destinadas al entrenamiento personalizado o el incremento de la moral, por mencionar un ejemplo. No obstante, antes de proceder con cualquier medición relevante, el gerente tiene el trabajo de plasmar sus expectativas en metas alcanzables.

Una forma en la que el gerente puede lograr esto es a través de la planificación *smart* (S.M.A.R.T., acrónimo en inglés de *specific, measurable, assignable, realistic, time-*

related), desarrollada por Doran (1981) y aún estudiada hoy en día, que no es más que una evolución de la gestión por objetivos, propuesta inicialmente por Drucker (1954). La planificación *smart*, cuyo nombre es en sí mismo un juego de palabras y una regla mnemotécnica, es una herramienta efectiva en la que un gerente puede establecer objetivos y los procesos para alcanzarlos, a través de cinco aspectos expresados en cada una de sus siglas, que reducen la probabilidad de establecer objetivos vagos, difíciles de medir o que en última instancia, no sea posible lograrlos.

El aspecto S (*Specific*), se refiere principalmente a evitar la generalización de las expectativas y en cambio ser completamente específico en los resultados que se esperan obtener. El gerente debe dejar claro que necesita hacerse, cuándo y mediante qué recursos se hará.

El aspecto M (*Measurable*) requiere que todos los objetivos sean cuantificables o dimensionables dentro de algún parámetro para permitir que su seguimiento no dependa del juicio del observador.

El aspecto A (*Assignable*) necesita que los objetivos y tareas puedan asignarse a un grupo finito de individuos que posean las competencias necesarias para llevarlo a cabo.

El aspecto R (*Realistic*) exige que los objetivos propuestos sean alcanzables dentro de limitaciones posibles, con los recursos y restricciones que ya se conocen en la organización o en el equipo de trabajo en sí.

Finalmente, el aspecto T (*Time-related*) demanda que el inicio y cumplimiento de los objetivos ocurra en un lapso de tiempo previamente definido.

Una vez el gerente ha comprendido los criterios o aspectos a considerar en el establecimiento de objetivos, debe poner en marcha la estrategia de ejecución para alcanzarlos y donde la gestión de equipos realmente se coloca en posición de brindar resultados positivos para la organización.

En este apartado, existe mucha literatura en cuál es la mejor forma de guiar a un personal en un enfoque dirigido hacia el desempeño. Autores como Demartini (2014)

señalan un método que el gerente debe adaptar a su organización, que en su forma más elemental consta de cuatro fases: formulación, implementación, medición y compensación.

La fase de formulación comienza una vez se tienen definidos objetivos posibles, realistas y adecuados a las habilidades de cada integrante del equipo de trabajo, teniendo lugar poco después del ingreso de la persona o grupo a la organización. Allí se da un intercambio de opiniones conjuntas con respecto a las expectativas de desempeño, incluyendo el rango de tiempo específico en el que deben ejecutarse.

Se revisa que los roles asignados y personalidades de los miembros guardan cierta coherencia con dichas expectativas y se acuerda la realización de reuniones por cualquier vía de comunicación que se considere pertinente, para modificación y propuesta de objetivos adicionales.

La fase de implementación consiste en el inicio de la ejecución de las actividades de los miembros según el flujo de trabajo acordado entre todas las partes y con el apoyo del gerente afín a la situación. Se mide y se comparte el progreso junto con las métricas de desempeño, con una comunicación constante. El gerente provee de asistencia positiva y contribuye a que el individuo y/o el equipo alcancen sus metas de desempeño y si es necesario, ajusta los objetivos si un cambio en la organización así lo demanda.

La fase de medición se puede llevar a cabo en paralelo con la fase de implementación y está relacionada con la evaluación que realiza el gerente con respecto al desempeño de su equipo de trabajo, involucra la retroalimentación con el personal que dirige y la identificación de ajustes necesarios en el flujo de trabajo e inclusive roles de los individuos, para no comprometer el logro de los objetivos en el lapso estipulado.

La fase de compensación puede llegar a ser la más compleja ya que su fin es la de motivar a los miembros de un equipo de trabajo y ello implica factores relacionados con las aspiraciones íntimas de cada persona.

En esta fase, el gerente debe asegurar que todos los logros individuales y grupales sean debidamente reconocidos, debe promover la entrega de recompensas correctamente proporcionada a los logros y metas alcanzadas. También debe considerar asignar proyectos futuros que le ofrezcan a su personal la posibilidad de ir más allá y desarrollarse en sus respectivas áreas y promover el reconocimiento público de los miembros del equipo de trabajo.

REFLEXIONES FINALES

La tecnología tiene la capacidad de transformar para bien las formas en la que la gestión del talento humano se lleva a cabo para la formación de equipos de trabajo y ello ha sido puesto a prueba en los últimos años, en donde se puede evidenciar cómo los gerentes disponen de más y mejores herramientas con las que comunicarse y ejercer un rol de liderazgo, con el que conseguir resultados de calidad y altos desempeños.

Sin perder de foco que la tecnología puede apoyar, pero nunca podrá sustituir por completo la labor de gerencia y a su vez, es de hecho la tecnología junto a la fuerte competitividad actual, lo que demanda a los gerentes a expandir su repertorio de técnicas y métodos para alcanzar estándares cada vez más altos en todos los ámbitos referentes a las organizaciones.

De lo anterior, parte la necesidad de lo que en este artículo se ha denominado como el gerente moderno, es decir, el gerente capaz de mantenerse a la vanguardia en cuanto a la actualización de su gama de conocimientos pero también el gerente que comprende que para que una organización se mantenga en el tiempo, requiere de un esfuerzo de su parte para formarse en habilidades blandas como la comunicación efectiva, el liderazgo, la capacidad de motivar e inspirar a otros, de negociar, de mantener una actitud positiva y de fungir un rol de mentor tanto en equipos experimentados como no experimentados, sin que esto signifique dejar de lado las habilidades duras, ya que por el contrario, estas también deben desarrollarse e ir a la par con la tecnología, en donde se pueden mencionar habilidades como la capacidad

de definir objetivos realistas, establecer directrices claras y concisas, analizar factores relacionados al desempeño y destreza en herramientas digitales.

REFERENCIAS

Andrei, P. (2020). *How Highly Effective People Speak: How High Performers Use Psychology to Influence with Ease*. Speak for Success Press.

Bailey, L. (2023). *How to Talk to Anyone: Communicate with Confidence and Charisma*. GEVDC Publishing.

Baker, J. (2022). *The Unexpected Leader: Discovering the Leader Within You*. Wiley, 55-57

Bonebright, D. (2010). 40 Years of Storming: A Historical Review of Tuckman's Model of Small Group Development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-120.

Chernov, D., Sornette, D., Sansavini, G., & Ayoub, A. (2023). *Don't Tell the Boss. How Poor Communication on Risks within Organizations Causes Major Catastrophes*. Springer.

Del Canto, E. (2014). La gestión del capital humano en los gobiernos locales: Aproximación de un modelo. *IPAPEDI*, 142-143.

Demartini, C. (2014). *Performance Management Systems: Design, Diagnosis and Use*. Physica Verlag: A Springer Company.

Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper. Estados Unidos.

Dyer, W., & Dyer, J. (2013). *Team Building. Proven Strategies for Improving Team Performance*. Jossie-Bass Wiley Imprint, 219-235.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1960). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson.

Hickman, G. (2010). *Leading Organizations: Perspectives of a New Era*. SAGE Publications.

Jones, A. (2019). The Tuckman's Model Implementation, Effect and Analysis & The New Development of Jones LSI Model on a Small Group. *Journal of Management*, 23-28.

Kotter, J. (1990). *Force for Change. How Leadership Differs from Management*. Free

Press.

Stein, J. (2019). Using the Stages of Team Development. <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development>.

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6).