



## EL FACTOR HUMANO DEL TESORERO DEL SIGLO XXI

**Autor: C.P. Víctor Araiza Martínez**

### RESUMEN EJECUTIVO

NO. 7 2014

Este documento muestra que los cambios significativos de las sociedades en busca de un mayor bienestar ha sido gracias a la dedicación, esfuerzo y en muchos casos en el sacrificio de su propia identidad, de grandes líderes que han marcado al siglo XX como el siglo de mayor avance de la humanidad. **¿Que nos espera en el siglo XXI?**, Una mayor integración de las sociedades, una mayor globalización de los mercados industriales, de negocios y financieros, pero sobre todo una nueva generación de profesionales con mejores y mayores competencias técnicas y sociales, pero la competencia que marcará la diferencia es la competencia humana.



### ÍNDICE

PAG.

1. Introducción:-----	3
2. Las organizaciones en el siglo XX-----	3
3. Atributos de los líderes del siglo XXI-----	4
4. Competencia humana -----	7
5. El Factor humano del tesorero en el siglo XXI -----	12
6. Conclusiones -----	16
7. Reflexiones finales-----	17
8. Bibliografía-----	19

## 1. INTRODUCCIÓN:

El siglo XX se ha caracterizado por cambios vertiginosos en prácticamente todas las ciencias y disciplinas gracias al avance de la tecnología de información por la invención de los ordenadores electrónicos en la segunda mitad de dicho siglo. A finales de la década de 80 el avance en las comunicaciones personales, tales como la telefonía personal, Internet y las computadoras personales han visualizado el futuro de la humanidad.

Enlistar a los grandes líderes políticos, empresarios, y benefactores del siglo XX que han hecho posible el mundo en el cual hoy se desenvuelven las sociedades podría ser tema de un libro, no por el número de

ellos, sino por la cantidad de inventos y/o métodos que llevaron a cabo y cambiaron las formas de administrar y dirigir naciones, empresas y en un sentido profundo las relaciones humanas.

### ¿Que ha caracterizado a la mayoría de estos líderes para trascender más allá de su tiempo?

La respuesta es sencilla, sus competencias, su disciplina, su profesionalismo, pero ante todo el trabajo en equipo. Este boletín tiene como propósito fundamental hablar de la competencia humana del Tesorero y como está debe adquirir una importancia relevante en su quehacer cotidiano.

## 2. LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XX

Como preámbulo es necesario explicar cómo funcionaban las organizaciones en dicho siglo. Idalberto Chiavenato en su obra "Administración de Recursos Humanos" muestra en forma sencilla y clara las etapas de las organizaciones como a continuación se describe:

**Etapas de la organización en el siglo XX**  
**Tabla 1**

Tipo de estructura	Industrialización Clásica 1900-1950	Industrialización Neoclásica 1950-1990	Era de la información 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las tareas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en la redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional	Teoría X orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valor a la experiencia	Transición orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez	Cambiante, imprevisible y turbulento
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción, inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen	Personas como recursos organizacionales necesitar ser administrados	Personas como seres humanos, proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser motivados e impulsados
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra	Personas como recursos de la organización	Personas como proveedoras de conocimientos y competencias.
Denominación	Relaciones industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano

**Teoría X:** Concepto tradicional del hombre, la tarea de administración se restringe a la aplicación y control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización.

**Teoría Y:** La administración es un proceso para crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles

**¿Qué se puede destacar del cuadro anterior?**

El cambio en las competencias de las personas propiciado por los cambios en la forma de administrarlas. Esto aplica a las competencias técnicas de los individuos, pero hablar de las competencias humanas, no es responsabilidad de las empresas, le corresponde a las naciones, a la sociedad, a la familia. A las organizaciones les toca como gestionarlas en beneficio de ellas y de las sociedades a las que sirven.

Siguiendo con el mismo autor en su obra “**Gestión del Talento Humano**”, señala con absoluta claridad que la cultura organizacional de una empresa cambia cuando se presenta:

- Una crisis dramática.
- Modificaciones en el liderazgo.
- Organización pequeña y joven.
- Cultura débil.

Una cultura débil tiene que ver con competencias humanas débiles y por ende con empresas débiles y tendientes a no tener éxito en su misión y visión.

Las prácticas de la gestión del talento humano como las muestra Idalberto Chiavenato en el último libro citado, invitan a la reflexión de las más altas autoridades de las organizaciones.

¿Usted amigo lector identifica a la empresa donde colabora con algunas de las prácticas que a continuación se presentan?:

**Prácticas de Gestión del Talento Humano**  
**Tabla 2**

Desempeño deficiente	Desempeño bueno	Desempeño excelente
Personas como mano de obra Orientado hacia el servicio Orientado hacia la media Oferta de servicios Orientado hacia la función Reacción ante la competencia Obtiene ventaja de las personas Orientado hacia costo y precio Jerarquizado Integrado verticalmente Orientado hacia el accionista	Personas como recursos Orientado hacia la empresa Orientado hacia los segmentos Servicios ampliados Orientado hacia el proceso Semejante a la competencia Participación de las personas Orientado hacia la calidad Estructurado en red Organizado horizontalmente Orientado hacia los procesos	Personas como colaboradores Diferencias individuales Soluciones para el cliente Orientación hacia los resultados Superior a la competencia Colabora con las personas Orientado a agregar valor Equipos de trabajo Alianzas estratégicas Socialmente orientado

Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenat

### 3. ATRIBUTOS DE LOS LÍDERES DEL SIGLO XXI

De acuerdo a la evolución y transformaciones de las sociedades, los líderes deberán poseer los siguientes atributos y competencias en la siguiente tabla:

## Atributos de los líderes del siglo XXI

Tabla 3

Mayor conciencia ética	La ética es una disciplina que estudia la moral, por tanto el líder debe tener mejores valores morales para la sociedad, para la empresa y para su familia.
Corresponsabilidad con el medio ambiente en que interactúan	Todas las empresas requieren insumos que se toman de la naturaleza, por lo que su interacción con el medio ambiente debe ser con las mejores estrategias en el cuidado y preservación del entorno que las rodean.
Democráticos y concertadores	Su liderazgo debe tener una visión 360°, sobre el que participaran sus homólogos y colaboradores. La libertad de ideas y opiniones hace más democrático a un líder.
Filosofía de trabajo humana	Las empresas son comunidades de personas que aportan su trabajo, conocimiento, dedicación y recursos para la obtención de los fines para lo cual fue creada. Un líder con sentido humano facilita el camino del éxito.
Autoconocimiento	Para enfrentar con éxito los retos de la organización, primero debe autoevaluarse frente a un espejo.
Poder de decisión	Las decisiones tienen que ver básicamente con escoger un curso de acción de entre varias alternativas, y según el curso así el destino o final. La mejor manera de usar las decisiones es cuando tenemos en mente el maximizar los resultados, entonces tomamos la mejor decisión, usando la inteligencia y la sabiduría. <sup>1)</sup>
Valores incorruptibles	Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad. <sup>2)</sup>
Visión	Una visión es una meta hacia la que el líder apunta sus energías y recursos. La presencia constante de la visión mantiene al Líder en movimiento a pesar de las distintas fuerzas de resistencia: miedo al fracaso, dificultades emocionales, como las respuestas negativas de los superiores, compañeros o empleados, y dificultades o problemas en la industria. Para los líderes, una visión no es un sueño, es una realidad que todavía no existe y es el motor de su búsqueda de satisfacción y éxito personal y de la organización.
Innovador	El liderazgo es un acto creativo. No hay liderazgo sin innovación, pues es imposible liderar la rutina. Y no hay innovación sin liderazgo, pues la conducta humana suele ser reactiva al cambio y debe ser estimulada para avanzar hacia nuevos escenarios. Liderazgo e innovación son dos caras de la misma moneda. <sup>3)</sup>
Conectividad con la sociedad, las empresas y los individuos (social Networking).	Cuyo objetivo es el que las naciones, organizaciones y los individuos interactúen sincronizada proactiva y de manera inteligente, incorporando valor e innovación. <sup>4)</sup>
Motivador de la inteligencia colectiva	Es una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias. El fundamento y el objetivo de la inteligencia colectiva son el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas. La inteligencia colectiva solo comienza con la cultura y aumenta con ella. <sup>5)</sup>
Transformador y agente del cambio constante	Aquella persona que desarrolla en la organización, acciones, actitudes y procesos para realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es la persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio. <sup>6)</sup>
Talento	Habilidades conocimientos, aptitudes y capacidades del individuo que permiten a las empresas alinear sus objetivos con los objetivos de cada individuo. Es la base primordial para la transformación de las empresas.
Trabajo en equipo	Personas que persiguen un objetivo definido y están de acuerdo con él, buscando la mejor manera de coordinarse, con la participación de todos y ayuda mutua.

Visión global del negocio

Las organizaciones actuales necesitan directivos con un liderazgo resonante. Que tengan visión global, capacidad para cambiar las cosas y que sean impulsores de la participación, así como potenciar la movilidad, y tener talento. Otros de sus retos son el tratamiento diferencial de los profesionales porque "gestionamos fichas de ajedrez, no damas"; el foco en conocer los intereses profesionales y la prioridad de desarrollo a futuro. <sup>7)</sup>

- 1) El poder de las decisiones por el Dr. Guido Luis Núñez página WEB.
- 2) El Valor de Los valores de Juan Carlos Jiménez
- 3) Xavier Ferrás Hernández, Decano de la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad de Vich, España
- 4) Citado por Roberto Salem Profesor de la USFQ en su artículo "Los retos del liderazgo mundial en el siglo XXI.
- 5) Inteligencia colectiva por Pierre Lévy.
- 6) José Manuel García López. El agente de cambio organizacional: Su rol y propósitos
- 7) Santiago de Miguel. Las empresas necesitan managers con visión global y capacidad para cambiar las cosas".

Los líderes del siglo XXI deben tener la habilidad para la gestión del talento humano, la gestión de los recursos y la responsabilidad social y del medio ambiente, para actuar y enfrentar eficazmente a las organizaciones globales del siglo 21. Los autores Stewart L. Tubbs, Schulz R. Eric y Frye, M. Crissie, en su obra "Compensation, Leadership, and Organizational Effectiveness. Insights to a Changing World, 2006, señalan el que "no hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder.

El Instituto Madrileño de Formación (IMF Bussines School) en su artículo, publicado en la revista boletín RRHH digital del 14 febrero 2014, comenta como debe ser el líder del siglo XXI, señalando que cada día que pasa, se hace más necesario una nueva generación de líderes que conduzcan a sus organizaciones hacia la implementación de ciertas competencias a todos sus colaboradores como a continuación se mencionan:

### ¿Por qué no modernizarse?

Los mercados cada vez más, exigen una mayor capacidad de reacción ante las tendencias y necesidades del mercado. La principal arma para reaccionar ante estas demandas es el impulso de la innovación. Adaptarse al mercado, ahora tan cambiante, es clave para la viabilidad de un negocio.

El líder debe potenciar la comunicación interna y externa, entre todos los actores y posibilitadores de negocios. Creará esa conectividad que hasta hoy prácticamente no existe. La organización del siglo XXI utilizará su capacidad social para conectar los nodos de conocimiento, creando espacios de conversación y co-creación de forma natural.

Sumando los espacios de conexión e interacción generará el conocimiento e información que se precisa para generar valor.



### ¿Por qué ponerle barreras al talento?

La postura más común de casi todas las grandes organizaciones y no tan grandes, es dar libertad a las ideas e iniciativas del personal que está jerárquicamente por debajo. Así que a día de hoy, lo más recomendable es no dejar en manos de un solo individuo el proceso de toma de decisiones.

El líder debe desarrollar e impulsar la inteligencia colectiva, dejar marcar el camino no deja de ser un líder, sino ponerse al frente para mandar sobre ellos se hace necesario tener un agente del cambio, líderes que actúen por convicción y que movilicen la acción. Así debe reflejarlo sobre la cultura corporativa y su formación será la que defina si es el adecuado.

De lo anteriormente mencionado expreso que el *líder del siglo XXI debe poseer la capacidad para administrar eficazmente a su capital humano siguiendo su ética, principios y valores e interactuar con el capital humano de otras organizaciones.*

## 4. COMPETENCIA HUMANA

Antes de entrar de lleno a las competencias humanas, primeramente haré mención en forma general sobre el concepto de competencias en las organizaciones:

Los autores Jesús Huerta, Irma Pérez y Castellanos Ana Rosa, en su artículo denominado *“Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales”*, señala que las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale *aquella que las describe como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.*

Continúan los autores señalando que el concepto de competencia otorga un significado de unidad e implica que los elementos del conocimiento tienen sentido sólo en función del conjunto. En efecto, aunque se pueden fragmentar sus componentes, éstos por separado no constituyen la competencia: ser competente implica el dominio de la totalidad de elementos y no sólo de alguna(s) de las partes.

Por su parte, Ortoll Espinet Eva comenta en su artículo *“Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo”*, que el rasgo esencial de las competencias es la relación entre teoría y práctica. En esta dependencia, la práctica delimita la teoría necesaria. La relación entre las condiciones y demandas de las situaciones concretas en el trabajo (la práctica) con las necesidades de sistematización del conocimiento (la teoría), es más significativa para el individuo si la teoría cobra sentido a partir de la práctica; es decir, si los conocimientos teóricos se abordan en función de las condiciones concretas del trabajo y si se pueden identificar como situaciones originales.

### Sobre las competencias profesionales

El concepto de competencias profesionales surge en siglo pasado en la década de los ochenta como parte central sobre la problemática que se vivía en los países industrializados, respecto de la necesidad de mejorar el binomio educación-producción, caracterizada por impulsar una mejor formación de la mano de obra.

Los países en lo que se dio atención relevante fueron Estados Unidos, Inglaterra Canadá y Australia. Más tarde y ante el avance de la modernización de los sistemas productivos y tecnologías de algunos países emergentes como Chile, Brasil, Argentina y México, aceptaron y adoptaron este nuevo enfoque de competencias profesionales.

Los autores Jesús Huerta, Irma Pérez y Ana Rosa Castellanos en el artículo ya citado, proponen el modelo de competencias profesionales integrales, el cual se forma de tres niveles:

- *Las competencias básicas*, son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos (por ejemplo el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático).
- *Las genéricas*, son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas (por ejemplo, trabajo en equipo, capacidad de organización y planeación).
- *Las específicas*, son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución. ( por ejemplo diagnóstico de necesidades de formación, diseño de estrategias de evaluación )

Para Javier Lasida, Coordinador del Proyecto de Competencias Laborales – DINAIE, señala que se entiende por competencias laborales, al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.

Según Rodrigo Llorente las competencias o “gestión por competencias” es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la empresa.

### Sobre los niveles de competencia

La Dra. Eva Ortoll en el artículo que se ha mencionado en párrafos anteriores, cita en el mismo, los niveles de competencia según el autor Abell, A.; Oxbrow, N. en su obra *Competing with knowledge: the information professionals in the knowledge management age*, como se muestra en la tabla siguiente:

**Niveles de competencia**  
**Tabla 4**

Nivel	Aplicación
Básico	La persona aplica la competencia en situaciones de rutina, de forma muy básica.
Profesional	Aplica con una cierta técnica y de forma más reflexiva. La tarea se realiza según se le solicite.
Experto	La tarea se ejecuta interactuando con otras áreas, con otras tareas y pensando en los objetivos de la misma.
Estratégico	La persona aplica la competencia con creatividad y es visto como un punto de referencia en su contexto de aplicación. Contribuye al establecimiento de nuevos objetivos en el desarrollo de tareas específicas.

Continúa la autora señalando que el perfil de competencia está asociado a un rol concreto en un puesto de trabajo y determina lo que la organización espera de ese rol. El perfil de competencia vincula las competencias y su nivel de ejecución a un rol determinado, por lo tanto permite entender y definir los resultados que se esperan de ese rol. Es decir, para un puesto de trabajo concreto se describe el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ejecutarlo con éxito, o sea, el perfil de competencia idóneo que una persona debería demostrar al ocuparlo.

Para concluir con este punto sobre los conceptos generales de las competencias a fin de no cansar al estimado lector, se comentará sobre los tipos de competencias y posteriormente se hablará de las competencias humanas.

### Sobre los Tipos de competencias

Vuelvo a citar a la Dra. Eva Ortoll por su artículo *“Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo”*, en el que señala los tipos de competencia según su opinión y experiencia:

- **Las competencias corporativas**, es decir, aquellas que definirán los puestos de trabajo de una organización concreta, se pueden clasificar en tres grandes grupos:
  - Clave: fundamentales para conseguir los objetivos estratégicos de la organización.
  - Verticales: muy específicas y vinculadas a una profesión concreta y a un rol muy determinado dentro de la organización.
  - Horizontales o transversales generalmente aplicables a todo tipo de organizaciones y profesiones. Dentro de las mismas podemos destacar:
    - a. Competencias interpersonales: trabajo en equipo, negociación, liderazgo, etc.
    - b. Competencias instrumentales: informáticas, informacionales, toma de decisiones, etc.
    - c. Competencias sistémicas: capacidad de adaptación, aprendizaje, autonomía, iniciativa, etc.

El acercamiento al concepto de la gestión por competencias nos proporciona una base metodológica para el diseño de las acciones formativas de capacitación. Estas acciones han de garantizar la transferencia de conocimientos, favorecer la adopción

de determinadas actitudes y generar habilidades en aquellos ámbitos que son necesarios para que una organización funcione mejor.

Retomando el tema principal de las competencias humanas, regreso con los atributos y competencias mencionados en el punto tres, los cuales tienen una interrelación entre sí mismos y son parte de las competencias humanas en general que según el autor Villarini Jusino, Ángel R (1996) en su obra *“El currículo orientado al desarrollo humano integral”*. Puerto Rico. Biblioteca del pensamiento crítico Puerto Rico señala que:

***“Competencia humana es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta”.***

El autor Ángel R. Villarini señala que la situación histórica así como los principios éticos, cívicos y religiosos obligan a promover la formación de personas y ciudadanos con nuevas capacidades y sensibilidades éticas y cívicas. La UNESCO ha dicho en este mismo sentido que los cuatro aprendizajes fundamentales para el siglo XXI serán **aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos y a ser**. Estas necesidades educativas de nuestro tiempo no se satisfacen con meros conocimiento y destrezas específicos; se trata más bien de fomentar el desarrollo de nuevas mentalidades; de nuevas estructuras conceptuales; de nuevas actitudes y sensibilidades; de nuevas habilidades generales o competencias humanas.

Javier Lasida, hace un recorrido de los modelos de las competencias labores con sentido humano en los siguientes países

**Modelos de las competencias labores con sentido humano**  
**Tabla 3**

Modelo	Descripción
Alemán (1980)	Principio de la política de empleo de que los conocimientos y destrezas profesionales, especializados y transmitidos en el pasado caen en desuso cada vez más rápido por la rápida evolución técnica y económica, por lo que se requieren competencias que no envejecan tan rápidamente o que no envejecan en absoluto. Por ejemplo los conocimientos y destrezas que trascienden los límites de una determinada profesión (lenguas extranjeras), así como las aptitudes formales. Estas incluyen la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión en las diferentes situaciones
Reino Unido	La competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, de lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes. La atención se concentra en las funciones y en la competencia en el lugar de trabajo, no en el oficio.
Estados Unidos	La competencia es analizada desde el punto de vista de las competencias que habilitan a una persona para desempeñar tareas. La atención se concentra en las características que determinan que el desempeño sea efectivo y óptimo. El énfasis está en las competencias.
Canadá	En la década de los 80, el gobierno de Québec realizó una reforma profunda de la formación profesional, cuyas bases principales son las siguientes: mejorar el acceso a los servicios de formación profesional y técnica; armonizar los programas de formación de los diferentes organismos o instituciones independientemente del ministerio responsable; acentuar la colaboración y los vínculos formales con los actores económicos tanto en el ámbito local, como regional para conformar una mano de obra altamente calificada. Establecer objetivos de: capacitar a las personas para que asuman sus responsabilidades como trabajadores en el campo de sus actividades profesionales; contribuir al desarrollo personal; desarrollar cualitativa y cuantitativamente las competencias necesarias en función de las necesidades del mercado de trabajo actual y futuro y contribuir al mejoramiento de los recursos humanos y al desarrollo social y económico del país.
Uruguay	En el campo de la formación basada en competencias para apoyar y promover el desarrollo de algunas experiencias, para que en un futuro existan normas de competencia, estas podrán ser la referencia para el diseño de programas de capacitación.
México	Se estableció un modelo por medio de la Certificación de Competencia Laboral (SCCL). La certificación de competencia laboral tiene como base el proceso de evaluación, mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo para determinar si es competente, o todavía no, para realizar una función laboral. La evaluación de la competencia laboral representa un punto de enlace entre los procesos de normalización y los de certificación, de ahí que constituya un factor esencial para el aseguramiento de la calidad del sistema.

Justo Villarini señala que las siguientes características definen la naturaleza de las competencias humanas generales:

- a) *Son aprendizajes mayores o comprensivos, resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales.*
- b) *Son habilidades o capacidades generales que la persona desarrolla gradual y acumulativamente a lo largo del proceso escolar educativo.*
- c) *Son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento.*
- d) *Son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano.*
- e) *Son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona.*
- f) *Son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.*

ya sea en la escuela, el hogar o como proceso autogestivo, como se muestra en la tabla 4

De una u otra forma en el punto 3 de este boletín "Atributos de los líderes del siglo XXI" las competencias humanas que señala Villarini han sido comentadas, sin embargo hago mención especial y destacar la competencia que él ha denominado "sentido de trascendencia," y la comento por apartado porque en mi desarrollo profesional a lo largo de 26 años en el campo de los seguros, en camino hacia una búsqueda de eficiencia, eficacia, mejora y proceso hacia la excelencia, conté con la experiencia, sapienza y la calidad humana de líderes que colaboraron en la extinta Aseguradora Hidalgo con cualidades

y competencias pero la que más practicaban, era la relativa a trascender en la vida, en la familia y en la sociedad.

Ellos coincidían en que un buen líder trasciende en el tiempo cuando en su estructura de pensamiento y en su quehacer diario, transmiten sus conocimientos, experiencias, y su sencillez. Afirmaban que un líder no era un verdadero líder, si este no compartía su historia hacia otros.

Por supuesto que tomé de ellos esta filosofía humana y comparto con usted amigo, y estimado lector parte de mi experiencia a través de este trabajo.

Tabla 4

1	Pensamiento sistemático, creativo y crítico
2	Comunicación efectiva y creativa
3	Interacción social efectiva
4	Autoestima y autoconocimiento
5	Conciencia moral y ética
6	Sensibilidad estética
7	Conciencia ambiental y salubrista
7	Conciencia ambiental y salubrista
8	Conciencia histórica y cívica
9	Habilidad psicomotora para la recreación y el trabajo
10	Sentido de trascendencia.

El trabajo del autor Justo Villarini identifica diez competencias humanas generales como metas de la educación orientada al desarrollo humano integral,

## 5. EL FACTOR HUMANO DEL TESORERO EN EL SIGLO XXI

Si bien el factor humano o la competencia humana son aplicables para todas las personas, adquiere relevancia cuando se trata de personas que tienen a su cargo la coordinación y la administración de personal

Es de especial importancia para el líder de un país, organismo o empresa el que la gestión del talento humano es la clave para el desarrollo y crecimiento, basado en binomio competitividad y armonía.

### *¿Cómo enlazamos al Tesorero dentro de este contexto?*

Independientemente de los atributos y habilidades técnicas que debe poseer, las competencias humanas deben prevalecer por encima de otras. En el México actual todavía existen una gran cantidad de empresas en que las habilidades técnicas son la base para la contratación de personal ejecutivo dejando a un lado la parte humana del funcionario.

La razón que explica este comportamiento obedece en gran medida al atraso en materia educativa al privilegiar los aspectos técnicos en los planes de estudios universitarios. La pérdida de valores en nuestra sociedad es también un elemento degradativo del comportamiento humano y por ende del respecto a los demás individuos.

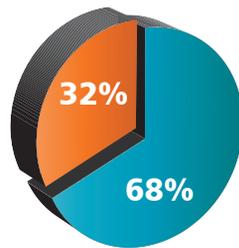
En mi experiencia profesional puedo afirmar que el aspecto humano o las competencias humanas, no es por mucho el factor preponderante en el quehacer diario de las empresas y del directivo. Por encima de ella están las relaciones sociales, los compromisos laborales y las habilidades técnicas. Es de suma importancia que la nueva generación de tesoreros en nuestro país, avance hacia una cultura de sensibilidad y comportamiento humano, que les permita conjuntamente con los individuos con los que interactúa, el bienestar colectivo y el éxito de las organizaciones en las que labora y por ende su éxito personal y profesional.

Con el propósito de demostrar lo anterior se elaboró un cuestionario y se solicitó su llenado a los participantes del 2do seminario de Tesorería: “**Afrontando Retos y Cambios**” y a los miembros del Comité Técnico Nacional de Tesorería, con el propósito de obtener información relevante sobre el estilo de liderazgo que poseen y sus competencias, así como ellos visualizan el cambio de la manera de que el tesorero debe enfrentar los retos de la competencia a nivel mundial, no solo en su desarrollo profesional sino en el entorno en que se está desarrollando. Los resultados de dicha encuesta de 44 participantes se muestran con un sí o no y en algunas de ellas se solicitó porqué (se incluyeron las respuestas cercanas a las preguntas, como se presenta a continuación:



### Pregunta 1

¿Usted como líder de un grupo, ha privilegiado el factor humano por encima de las competencias técnicas?



No: ¿Por qué?

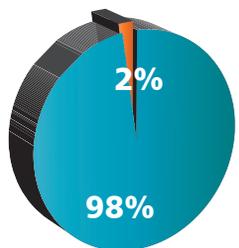
- Esto se adquiere con el estudio y el interés que ponga la gente.

Si: ¿Por qué?

- Además del conocimiento técnico y fundamentos para la operación, se requiere sensibilidad para la percepción y anticipación de eventos o acontecimientos de riesgos o de oportunidades.

### Pregunta 2

¿Su estilo de liderazgo permite a su equipo la retroalimentación de los fracasos o éxitos de los proyectos emprendidos?

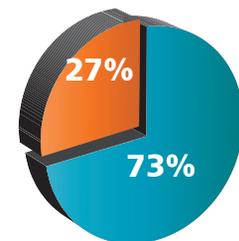


- Si porque viene implícito no sola la parte técnica sino la parte humana que tiene que ver con los valores, educación que tiene que tener este tipo de puestos.

- Puesto que los "sentimientos" afectan mucho el desempeño, saber trabajar con eso permite explotar de una manera más eficiente las habilidades.

### Pregunta 3

¿En las empresas que ha laborado se da atención a las competencias humanas?



● SI  
● NO

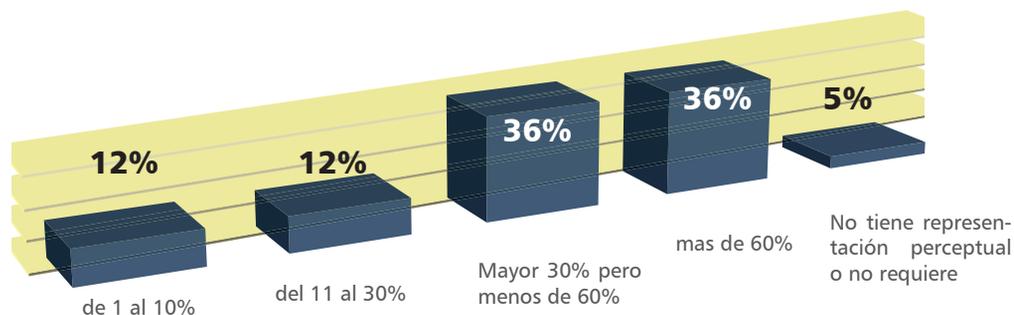
- Enfatiza ética y valores, indispensables en una tesorería, mitiga riesgos en la operación y administración de recursos.

- Porque para dirigir exitosamente a un equipo es muy importante considerar el factor humano.

- El manejo de la tesorería implica un gran compromiso, responsabilidad, ética y honorabilidad del funcionario.

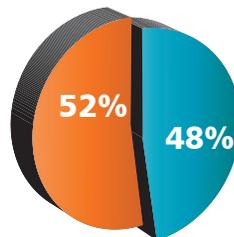
### Pregunta 4

Al contratar personal directivo para las áreas de tesorería o finanzas, ¿cuánto representan porcentualmente las competencias humanas para la toma de decisiones de contratación?

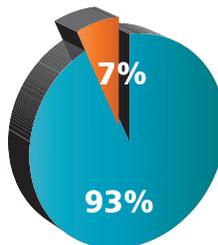


**Pregunta 5**

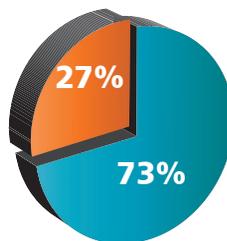
¿En las empresas en las que ha laborado se da especial atención a la capacitación del directivo en aspectos sociales, ambientales y comportamiento humano?

**Pregunta 6**

¿Considera que el factor humano del tesorero es una habilidad o cualidad importante para el tesorero del siglo XXI?

**Pregunta 7**

¿En las empresas que ha laborado se da atención a las competencias humanas?

**Pregunta 8.**

¿Considera que el tesorero moderno deba poseer las siguientes cualidades?

- Mayor conciencia ética
- Corresponsabilidad con el medio ambiente en que interactúa
- Democrático y concertador
- Filosofía de trabajo humana
- Autoconocimiento
- Poder de decisión
- Valores incorruptibles
- Visionario
- Innovador
- Conectividad con la sociedad, las empresas y los individuos (social Networking).
- Motivador de la inteligencia colectiva
- Transformador y agente del cambio constante.
- Trabajar en equipo

Si: **el 100%**

¿Por qué?

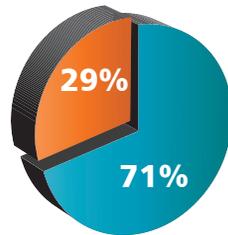
- Son las competencias que le permiten adaptarse al entorno actual y son necesarias.

Mejores resultados para las compañías, fortaleciendo el control interno y la mitigación de riesgos (fraudes o desviaciones).

- Normalmente se considera como una persona aislada y debe cambiar esa expectativa.
- La formación integral es fundamental. Falta en la lista la honestidad.
- Es necesario tener conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades para trabajar en equipo con miras al cambio en beneficio para nosotros y la organización a la que prestamos nuestros servicios.
- Son los cimientos para ejercer nuestras labores de una manera eficiente
- Todas las cualidades anteriores son la base del desarrollo y del buen manejo de la Tesorería.

### Pregunta 9

Hay empresas en México en las que se tiene personal directivo con sentido humano pero también cuentan con personal directivo que anteponen las competencias técnicas e incluso consideran que ellos son el eje de un área o de la organización. ¿En las empresas que usted ha laborado cuenta con un código de Ética y Actuación que permita resolver conflictos que se susciten entre ambos estilos gerenciales?



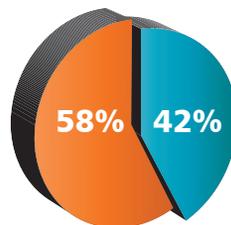
Si el 71%

No el 29%

No se requiere 0%

### Pregunta 10

En los países desarrollados y en algunos casos de países emergentes se han preparado para hacer frente al avance de la globalización de los mercados financieros, industriales, servicios y de negocios y están pasando de lo que se denomina Capital Financiero que caracterizó a la era industrial del siglo XX, al Capital Intelectual que es invertir en el talento humano. ¿Considera que México y sus empresas están realizando inversiones importantes en Capital Humano?



### No: ¿Podría usted señalar 5 causas?

- *Implica tiempo, implica recursos, no se ve como una necesidad, solo se fijan en las habilidades que ya se tienen no en generar nuevas cosas, el modelo educativo no lo muestra como necesidad.*
- *Crean los directivos que no es tan importante porque la gente no se queda mucho tiempo en la empresa y sería un gasto importante.*
- *Mayor interés en los recursos financieros, la gente es poco valorada en las empresas.*
- *Falta de tiempo, falta de dinero para invertir en ello.*
- *Considero que es incipiente, debe ser diferente. En empresas familiares que son malas en México no dan referencias en general a este tema. El parentesco que no permite que personas capacitadas ocupen puestos clave, no lo consideran como inversión.*

### Si ¿Podría usted señalar 5 causas?

- *Considero que se está comenzando a invertir en capital humano, falta mucho por hacer, lo que creo es que se tienen las cualidades y se obtienen de forma personal.*
- *Becar a sus empleados para estudios de posgrado en el extranjero, capacitación en otros países, seminarios y foros, prestaciones y servicios que los alienten a trabajar más duro.*
- *Capacitación y desarrollo de personal, capacitación y retención de talento humano, participación en ferias de reclutamiento, prestaciones por encima de las legales, plan de carrera.*
- *Capacitación, contratación de personal con potencial de desarrollo, consultorías de recursos humanos, identificación de personal clave.*
- *Capacitación, coaching.*

### ¿Qué se obtuvo del cuestionario aplicado?

#### Resumen

Pregunta	Empresa Persona	Si %	No %
1	Persona	68	32
2	Persona	98	2
3	Empresa	73	27
4	Persona	No Aplica	
5	Empresa	52	48
6	Persona	93	7
7	Persona	97	3
8	Persona	100	0
9	Empresa	71	29
10	Empresa	42	58

Los participantes en las preguntas personales muestran que las competencias humanas son parte de su filosofía de trabajo, a diferencia de las preguntas sobre las empresas en especial la 5 y 10, reflejan que organizaciones no privilegian las competencias humanas.

## 6. CONCLUSIONES

El éxito de una empresa no debe medirse solamente de una visión financiera sino que debe considerar otros aspectos tales como:

- Su participación en el mercado que compite.
- Ser altamente competente.
- Ofrecer productos de primer nivel.
- Invertir en el desarrollo en la sociedad que atiende.
- Proteger el medio ambiente y ante todo, una empresa exitosa se mide por la satisfacción y bienestar del capital intelectual que posee.

Las empresas con éxito invierten en cuadros gerenciales con formación en coaching, basadas en filosofías de trabajo en la cual los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, cultura y práctica habitual.

Los directivos de las áreas financieras y tesorería están sujetos a grandes presiones de trabajo por el simple hecho de que en ellos descansa uno de los recursos de mayor importancia en las empresas, es decir el recurso financiero, por lo que entonces, las competencias humanas son parte importante de su liderazgo.

Los financieros y tesoreros frecuentemente están en ambientes tensos y de negociaciones difíciles tanto interna como externamente, por lo que fácilmente pueden caer en ambientes hostiles y como todo ser humano tienden a actuar defensivamente, por lo que deben tener las habilidades para sortear prácticamente toda clase de presiones y problemas. De esta manera su liderazgo será exitoso y su equipo de trabajo le proveerá de grandes satisfacciones profesionales y personales.

Las empresas son cada vez más globales, más complejas y tecnológicamente más avanzadas pero ante

todo, están conscientes que el talento humano es su capital real y que los mejores talentos escogen los lugares para prestar sus servicios: Las compensaciones económicas no son por sí mismas suficientes para atraer a los mejores talentos, por lo que las empresas con alto sentido de participación en las sociedades deben contar con excelente clima laboral, capacitación y desarrollo, realización del personal buscando un equilibrio entre su trabajo y su vida privada.

Lo anterior no es una utopía ya que en mi experiencia personal se remite al haber sido colaborador de organizaciones que han privilegiado las competencias humanas al igual que las competencias técnicas.

## 7. REFLEXIONES FINALES

En la revista de negocios Harvard Deusto Business Review 53, Rodrigo Llorente Mánager de People Excellence hace una clara definición de los que es **coaching** y lo que es **mentoring**:

El Coaching tiene como objetivo identificar y trabajar con los individuos las habilidades relacionadas con su perfil más “blando” (en inglés soft) de un modo habitualmente específico, ayudándoles así a mejorar su desempeño. Es decir, identificar el valor, la creencia, la competencia o el comportamiento concreto que esté impidiendo a la persona gestionar su camino hacia la consecución de su objetivo.

Por ello, el coaching suele tener una connotación retroactiva, ya que parte del supuesto de que algo “no va bien”.

El mentoring, es un proceso por el cual la organización trata de potenciar el crecimiento profesional de un colaborador que muestra un potencial elevado. Si se atiende a su objetivo, potenciar el crecimiento profesional, entenderemos enseguida que se trata de un enfoque mucho más integrador que el del coaching.

El éxito profesional de un colaborador se produce por las interacciones de diversos factores. Es necesario trabajar sobre ellos para calibrar bien el alcance de un “programa de mentoring”.

Cito estos conceptos porque en mi opinión el concepto mentoring está muy enlazado con el perfil del tesorero del siglo 21.

Me permito hacer una aclaración y un par de reflexiones finales para el estimado lector:

Cuando me refiero al tesorero del siglo XXI, no pretendo de ningún modo acotar a la persona varón y para ello cito a una de las pensadoras más importantes del siglo XX, Lillian Eveley Moller Gilbretch nacida en Oakland, Estados Unidos en el año 1878, quien ha sido considerada la pionera en la aplicación de la psicología empresarial siendo la primer mujer (1935), de ser miembro de la Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos. Durante la época de la Gran Depresión fue invitada por el presidente de U.S.A., Herbert Hoover, para ser parte de un comité para combatir el desempleo con un programa por demás exitoso llamado “comparte tu trabajo”, pero su frase favorita que repetía contentamente era “La mejor mente de ingeniero en una familia no necesita estar en un cuerpo masculino” (el artículo de este párrafo fue publicado por la revista Muy Interesante en su edición 03 de marzo de 2014, por Saraí J Rangel.).

En la revista de Ejecutivos de Finanzas del mes de junio de 2014, Patricia Luna Arredondo, Vicepresidenta del Consejo Técnico Editorial del IMEF, presentó un artículo denominado “Ejecución de la estrategia” en la que resume que cualquier empresa, institución u organización la alta dirección tiene entre sus principales responsabilidades determinar la estrategia de negocio siguiendo un método o modelo formal. Así mismo cita que la estrategia se comunica e instrumenta de arriba hacia abajo, pero su ejecución se realiza a la inversa, ya que los niveles operativos y tácticos son los que tienen la capacidad para ejecutarla.

Coincido totalmente con lo que afirma la autora y sobre todo que afirma que sería idóneo el que todos los colaboradores de todos los niveles participaran ejecutando objetivos clave para el negocio y totalmente alineado con la estrategia, sin embargo hay que tomar decisiones de cuáles son los objetivos y a quienes se le asignarán y confiarán.

Finalmente comenta sobre la retroalimentación entre líder y colaborador destacando seis puntos:

1. Confianza entre el jefe y subordinado.
2. Desarrollo de colaboradores.
3. Identificación del valor agregado del talento humano
4. Logro de los objetivos anuales, tácticos y estratégicos
5. Capacidad de ejecución estratégica
6. Ambiente y clima de integración compromiso y colaboración

Primera reflexión: Buena parte de los libros, estudios e investigaciones relacionadas con el liderazgo resaltan las virtudes de los líderes. Alexander Haslam profesor de psicología de la Universidad de Exeter, en Reino Unido, hace aproximadamente 20 años (1984), comenzó estudios sobre el liderazgo y prácticamente toda la literatura que él estudiaba se enfocaba a en tratar de identificar cuáles eran las habilidades que definen a los líderes.

Alexander Haslam conjuntamente con Sthepen Reicher D. Reicher, de la Universidad de Saint Andrews, en escocia y Michael Platow, de la Universidad Nacional Australiana, actualmente (2014) están llevando a cabo investigaciones en los factores externos que inciden en la relación entre los líderes y sus seguidores. Ellos señalan que la base de un verdadero guía no está en conseguir que los seguidores hagan las cosas que ellos dictan, sino que los seguidores quieran y busquen hacer las cosas.

En su libro la nueva psicología del liderazgo, señalan los tres investigadores que en el liderazgo no se trata de usar la fuerza bruta, sino que se trata de inspirar el que la gente quiera ir en la dirección indicada y que si se hace de ese modo, la gente va a seguir el rumbo

aunque la cabeza falle. (El artículo de la primera reflexión fue publicado en la revista Muy Interesante no 11 de noviembre de 2013, por Francisco Herrera Coca).

Una frase como corolario a esta primera reflexión: **“Los líderes nunca dicen yo, no porque que se hayan ejercitado en evitar esta palabra, sino porque sencillamente no tienden a pensar en primera persona del singular: piensan en nosotros”.** (Peter F. Drucker 1909-2005).

**Segunda reflexión:** La intención de escribir este artículo sobre el Factor Humano del Tesorero del siglo XXI, está basada en mi desarrollo personal y profesional que a lo largo de muchos años he defendido sobre el sentido humano de las personas, pero más en aquellas que tienen la alta responsabilidad de conducir y convencer a un grupo de seguidores en busca del bien común.

Cada vez que me adentro más y más en el tema de competencias humanas especialmente en nuestro país, observo con asombro que las empresas continúan privilegiando las competencias técnicas y más aún juegan el rol de las competencias de enfrentamiento y continúan con el lema de divide y vencerás. Las Instituciones educativas tienen dentro de sus planes de estudio el estudio y aprendizaje de las competencias laborales y humanas, pero una vez que los estudiantes están dentro de una organización, simple y sencillamente buscan defenderse de la mejor forma posible del ataque sistemático del sistema en que se desenvuelven.

Para resolver esto de una manera decidida y con rapidez, la alta dirección de una empresa debe estar totalmente consciente del rol que juega y dirige y sobre todo, si no necesariamente darle mayor importancia a las competencias humanas por sobre la técnicas, si darles un equilibrio sano y prudente.

Al comentar con colegas tesoreros y financieros sobre este tema, dos de ellos me argumentaron con firmeza, que durante el siglo XX la actitud de los directivos (jefes), fue la adecuada por el perfil de los subalternos. Es decir justificaban que las empresas requerían jefes y no líderes.

Por supuesto defendí cabalmente mi punto de vista y sigo afirmando que un líder debe ante todo tener la cualidad de la competencia humana.

El Tesorero del siglo XXI está destinado a jugar el papel más importante en su historia.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Abell, A.; Oxbrow, N. *Competing with knowledge: the information professionals in the knowledge management age*. London: Library Association Publishing, 2002.
- Chiavenato Idalberto (2007) "Administración de recursos humanos.- El capital humano de las organizaciones Ed.Mc Graw Hill 8 edición.
- Espinet, E. (2004). "Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo". (Spanish). *El Profesional de la Información*, 13(5), 338-345. Retrieved April 10, 2008, from Academic Search Premier database.
- Ferrás Hernández Xavier Decano de la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad de Vich, España.
- García López José Manuel. (2010). El agente de cambio organizacional: Su rol y propósitos. *Revista académica "Contribuciones a la Economía"*. Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360. WEB
- Hanze Roberto Salem Profesor de la USFQ, profesor de la USFQ Quito Ecuador- artículo "Los retos del liderazgo mundial en el siglo XXI".
- Herrera Coca Francisco. (Noviembre 2013). *Revista Muy Interesante* número 11.
- Huerta Amezola Jesús J, Pérez García Irma Susana, Castellanos Castellanos Ana Rosa. (2000). "Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales". *Educación*. *Revista de educación / nueva época*. Abril-junio. Núm. 13.
- Jiménez Juan Carlos (2010). "El Valor de los Valores". Ediciones Cograf comunicaciones.
- Lasida, Javier (1998) es Coordinador del Proyecto de Competencias Laborales - DINAE – BID.
- Lévy Pierre (2004) *Inteligencia Colectiva Organización Panamericana de la Salud*. , ISBN : 2707126934.
- Llorente Rodrigo Mánager de People Excellence Harvard Deusto Business Review 53.
- Luna Patricia Arredondo (junio 2014).*Revista de Ejecutivos de Finanzas del mes de junio de 2014*, Editorial IMEF.
- Rangel Saraí J. (Marzo de 2014). *Revista Muy Interesante* número 03.
- Santiago de Miguel, (mayo 2014) CEO de People Excellence: "Las empresas necesitan managers con visión global y capacidad para cambiar las cosas". *Jornada de Puertas Abiertas del Programa del Desarrollo del Manager de People Excellence y la Universidad Europea*.
- Stewart L. Tubbs y Schulz R. Eric and Frye M. Crissie (2006) Article title : "Compensation, Leadership, and Organizational Effectiveness". Periodical title: *Insights to a Changing World* Volume Number: 2006 Issue Number: 2 Page Number: 1-26.
- Villarini Jusino, Ángel R (1996) "El currículo orientado al desarrollo humano integral". Puerto Rico. Biblioteca del pensamiento crítico Puerto Rico.



Presidente Consejo Directivo Nacional	Lic. Daniel Calleja Pinedo
Presidente del Consejo Técnico	Ing. José Domingo Figueroa Palacios
Vicepresidente del Consejo Técnico de Contenido	Lic. Patricia Luna Arredondo
Presidente del Comité Técnico Nacional de Tesorería	Lic. Héctor A. Rodríguez Espinosa

**Autor:**

**C.P. VÍCTOR ARAIZA MARTÍNEZ**

Miembro del Comité Técnico Nacional de Tesorería del Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, A. C. (IMEF). Consultor Independiente en las áreas de finanzas, tesorería, contabilidad, presupuestos, riesgos de seguros, planeación estratégica y gobierno corporativo. Laboró por cerca de 26 años en el sector seguros.

Correo autor: victor\_araiza1@yahoo.com.mx

---