



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL

DIVISIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Habilidades pertinentes del líder en la función pública  
para el desarrollo del capital humano en tiempos de  
crisis.

## ARTICULO CIENTIFICO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN CON  
ESPECIALIDAD EN ALTA DIRECCIÓN

P R E S E N T A:

ESMERALDA CALDERÓN RAMOS

*e-mail: caldersonia@gmail.com*

TUTOR DE TESIS:

DR. EDUARDO ROJAS CUEVAS

CUERNAVACA, MORELOS. MARZO 2024

## Habilidades pertinentes del líder en la función pública para el desarrollo del capital humano en tiempos de crisis

### Resumen

El presente artículo pretende incursionar en el tema, *Habilidades pertinentes del líder en la función pública para el desarrollo del capital humano en tiempos de crisis*. Se pretenden definir el liderazgo, su importancia en la función pública para el desarrollo del recurso humano en tiempos de crisis. Asimismo, se busca enumerar y describir las habilidades del líder necesarias para el desarrollo del capital humano. Para el estudio se utilizó un paradigma descriptivo interpretativo bibliográfico. Este permite el análisis de las situaciones en estudio, mediante la interpretación y descripción de la información obtenida en la bibliografía disponible.

Se concluye, principalmente, que el desarrollo y eficiencia del capital humano en tiempos de crisis, depende en gran medida de las habilidades de liderazgo.

Por lo demás, el objetivo general de este estudio bibliográfico consiste en:

- Describir las habilidades del liderazgo y su importancia en la función pública para que el capital humano se desenvuelva adecuadamente ante la crisis.

Asimismo, los objetivos específicos son los siguientes: a) Especificar el concepto de liderazgo, sus habilidades e importancia; b) Precisar los alcances de la función pública en la sociedad; c) Determinar la importancia del capital humano y sus tipos; d) Definir el concepto de crisis y las características elementales del líder ante esta.

**Palabras clave:** liderazgo, función pública, habilidades, capital humano, crisis.

### Abstract

This article aims to delve into the topic, *Relevant skills of the leader in the public service for the development of human capital in times of crisis*. The aim is to define leadership, its importance in the public service for the development of human resources in times of crisis. Likewise, it seeks to list and describe the leader skills necessary for the development of human capital. A descriptive interpretative bibliographic paradigm was used for the study. This allows the analysis of the situations under study, through the interpretation and description of the information obtained in the available bibliography.

It is mainly concluded that the development and efficiency of human capital in times of crisis depends largely on leadership skills.

Furthermore, the general objective of this bibliographic study consists of:

- Describe leadership skills and their importance in the public service so that human capital can function adequately in the face of the crisis.

Likewise, the specific objectives are the following: a) Specify the concept of leadership, its abilities and importance; b) Specify the scope of the public function in society; c) Determine the importance of human capital and its types; d) Define the concept of crisis and the basic characteristics of the leader in the face of it.

**Keywords:** leadership, public service, skills, human capital, crisis

## 1. Introducción

Las habilidades de liderazgo pueden marcar la diferencia durante la búsqueda de los objetivos de una organización para posicionarse u obtener el éxito, muy especialmente durante una etapa de crisis, cuando los retos y los obstáculos se maximizan. Recientes estudios, como el de The Harvard Business Review, determinaron que una de las claves más importantes para determinar el éxito de una empresa se encuentra en la capacidad de colaboración de sus equipos. “A medida que un negocio se vuelve cada vez más global y transversal, los silos (equipos aislados) se descomponen, la conectividad mejora y el trabajo en equipo es crucial para el éxito organizacional” (EAE Business School, 2022, párr. 1).

Ciertamente, el trabajo en equipo en una agrupación se logra a partir de la intervención de un líder; por consiguiente, es importante conocer y determinar cuáles son las habilidades que logran el desarrollo adecuado del recurso humano para impulsarlas en la formación de nuevos líderes, principalmente en la función pública.

En este sentido, en la administración pública se requiere del desarrollo de las habilidades de liderazgo, para que las funciones de los empleados y servidores alcancen con mayor eficiencia al público. La misión de función pública debe estar orientada a ser líder en la modernización y el mejoramiento continuo de las instituciones públicas y el desarrollo de sus servidores para afianzar la confianza en el Estado.

Al respecto, Omnia legal (2021) afirma que en la función pública es importante: “Procurar que lo público funcione con eficacia y probidad, con un enfoque en la prevención de riesgos y en la gestión para resultados, a fin de que se atiendan los problemas públicos para lograr la satisfacción de la ciudadanía”.

Es así como en el presente artículo se destaca la importancia del liderazgo en la función pública, se definen los conceptos, se efectúa una descripción de las

habilidades pertinentes del líder y el papel que juega en el desarrollo del capital humano, principalmente durante etapas de crisis.

## 2. Material y métodos

Para realizar este trabajo, se utilizó como base el paradigma descriptivo interpretativo bibliográfico, ya que permite el análisis de las situaciones en estudio, mediante la interpretación y descripción de la información obtenida en la bibliografía disponible en artículos de revistas médicas especializadas, investigaciones científicas publicadas en tesis y su enfoque cualitativo el que se basa en la búsqueda de respuestas por medio de diferentes métodos. Asimismo, Un estudio descriptivo es aquél en que la información es recolectada sin cambiar el entorno (es decir, no hay manipulación).

Adicionalmente, como herramientas principales se utilizaron la observación y los documentos y registros para el análisis de las variables definidas en el presente estudio.

Las variables definidas para el estudio corresponden a las siguientes:

- El liderazgo: habilidades pertinentes e importancia.
- La función pública al servicio de la ciudadanía.
- La gestión del capital humano.
- El líder ante la crisis.

Para la primera variable, se puntualiza en la definición de liderazgo, la enumeración y descripción de las habilidades del líder. Esto corresponde a la exposición y comentario de diversos razonamientos de teóricos y especialistas en la materia.

Asimismo, la segunda variable se dedica al estudio de la función pública al servicio de la ciudadanía. Para ello, se revisa material bibliográfico.

Además, la tercera variable corresponde al análisis de la gestión del capital humano y la cuarta comprende la discusión de las capacidades que debe poseer el líder ante una situación de crisis.

El desarrollo de cada variable se apoya en citas textuales, paráfrasis y comentarios a partir de la información bibliográfica investigada, en razón de dar fundamento y claridad al estudio.

En definitiva, la metodología del presente estudio corresponde a una revisión bibliográfica.

### **3. Análisis de variables**

#### **A. El liderazgo: habilidades pertinentes e importancia.**

##### **¿Qué es un líder?**

Al respecto, Empresas y negocios (s.f.) indica que:

Un líder es una persona que dirige a un grupo, desde un equipo hasta la población de un territorio, y que tiene la capacidad de influenciar, estimular e incentivar a los integrantes para dar lo mejor de cada uno, con el propósito de alcanzar metas y objetivos.

El líder dirige y exige al grupo desde un lugar de igualdad, de acompañamiento y de colaboración (párr. 2 y 3).

De lo anterior se desprende que el líder es la persona que orienta e influencia positivamente a un grupo para alcanzar los propósitos trazados. Este se sitúa en una posición horizontal para brindar confianza y el estímulo adecuado a los demás miembros del equipo, para ello utiliza palabras y actitudes positivas. Se diferencia del jefe en que, en vez de asumir el poder, se vale de estrategias que medien y estimulen a las personas para obtener el éxito.

El líder posee un conjunto de habilidades especiales que le permiten influir en la forma de ser y actuar de otras personas o en un grupo de trabajo

determinado, con ello logra que un equipo trabaje con entusiasmo para alcanzar sus metas y objetivos.

Según Webwer (s.f.) citado en Eden (2022) un líder: “es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora” (párr.4).

Asimismo, Collins (s.f.) citado en Eden (2022) asegura que “un líder es una persona simple, sencilla, que se destaca por la humildad y la generosidad, pero siempre con una gran ambición de crecimiento” (párr.5).

Un verdadero líder forma a otros para que desarrollen las mismas cualidades, a esto se le conoce como el liderazgo de máximo nivel.

También, de acuerdo con Eden (2022) existen diversos tipos de liderazgo. Al respecto, se debe tomar en cuenta que el liderazgo siempre es contextual, es decir dependiendo de la empresa, el lugar geográfico y las características culturales en las cuales se encuentren inmersas las personas, se pueden tener más cualidades de un liderazgo que de otro.

Los tipos de liderazgo más conocidos son los siguientes:

- a. Liderazgo autoritario: es unidireccional, el jefe manda y los empleados obedecen. No acepta réplicas ni creatividad, se fundamenta en el miedo y es rígido.
- b. Liderazgo transaccional: se conoce como gerencial, se basa en el intercambio, premia a quienes cumplen con sus labores y castiga a quienes no logran sus metas.
- c. Liderazgo participativo: promueve el dialogo y la participación, estimula la producción de ideas propias, destaca el propósito más que el resultado. Busca la innovación; no obstante, los resultados pueden tardar en llegar.
- d. Liderazgo laissez-faire: este tipo de liderazgo es no autoritario, deja hacer a los empleados, lo que se supone que saben hacer, confía en la experiencia y motivación de estos; por ello da pocas instrucciones y dirige poco.

- e. Liderazgo transformacional: e centra en motivar e inspirar a los trabajadores para buscar la innovación en sus tareas. Pretende sacar lo mejor de cada colaborador.

Cabe indicar que, durante la pandemia por el Covid 19, se puso a prueba a las organizaciones, por cuanto hubo que idear otras formas de trabajo y adaptar las técnicas de liderazgo. De ahí que fue muy importante considerar aspectos como la comunicación, la claridad en cuanto a normas y fechas para entrega de trabajos, la búsqueda de herramientas digitales para mantener la comunicación y el asesoramiento, además, de mostrar confianza en el equipo de trabajo y reconocer los éxitos y logros de cada colaborador.

Según la Escuela Europea de Excelencia (2015) la definición de liderazgo abarca varios aspectos, entre ellos los siguientes:

... es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.

... es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.

... es una oportunidad, puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político...

... es una capacidad que se desarrolla a partir de un potencial variado en personas y grupos.

Por consiguiente, el liderazgo es una forma particular de influenciar y potenciar las habilidades de los demás; logra transformar a personas y a grupos; asimismo, es una oportunidad para intervenir y mediar y es una capacidad que se desarrolla en diferentes contextos.

En este mismo sentido, la Escuela Europea de Excelencia (2015) resume las principales características y habilidades del liderazgo como sigue:

Habilidad de utilizar el poder de forma eficiente y responsable. El líder debe saber redireccionar el poder, sin abusar del mismo y usándolo con responsabilidad. Si actúan de forma autoritaria se estarán equivocando y perderán su posición.

Habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones. Las fuerzas motivadoras de una persona pueden variar con la ocasión y la situación. El líder debe entender las formas de actuar de un empleado y sus circunstancias. Por tanto, debe prever diferentes tipos de motivación acordes a cada una de las situaciones para conseguir la estabilidad de su grupo.

Habilidad de inspirar. Para saber qué es el liderazgo hay que entender que la capacidad de inspirar es algo esencial en un líder, este debe inspirar a los miembros del grupo al que dirige. Al hablar de inspirar nos referimos al ejemplo que da como referencia a los demás.

Habilidad de actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar a las motivaciones. El entorno o clima laboral es un aspecto muy relevante, por este motivo el líder debe ocuparse de mantenerlo en equilibrio y como fuente de motivación.

Es decir que el líder debe hacer uso del poder, pero sin abusar. Considerar las diferentes personalidades de los empleados a cargo, sus diversas situaciones y motivaciones. Además, debe saber inspirar y propiciar un clima organizacional adecuado y propicio para una labor eficiente.

Por otra parte, de acuerdo con EAE Business School (2022) entre las capacidades necesarias para cualquier líder se encuentran las siguientes:

### **1. Saber delegar**

Una de las principales dificultades para un *mánager* se encuentra en la delegación de tareas. Para algunos, delegar es un sinónimo de perder el control sobre el proyecto y por eso acaban realizando muchas tareas que no les corresponden o molestando a su equipo haciendo *micromanagement*.



Si al proceso de delegación se acompaña con un sistema de *reporting* de tareas y objetivos, la sensación de pérdida de control desaparecerá y el manager estará al tanto de todos los progresos en el proyecto.

### **2. Capacidad de coordinación y colaboración**

La colaboración y coordinación de los equipos es sumamente importante. Por ello la habilidad de un *manager* para fomentar estos comportamientos es indispensable si quiere que su equipo alcance los objetivos sin desperdiciar tiempo ni recursos.

### **3. Planificación estratégica**

La planificación estratégica es la habilidad de un líder de conocer el estado actual de la empresa, el equipo humano y los recursos de los que dispone para elaborar una “ruta” que permita a su equipo alcanzar los objetivos establecidos para el proyecto. Dicha tarea está compuesta por diversas habilidades de un líder como la intuición, la creatividad y por supuesto la visión.

### **4. Habilidad comunicativa**

Sin una buena capacidad comunicativa sería difícil desarrollar el resto de las habilidades de un líder. En la comunicación tan importante es saber hablar como saber escuchar. Asimismo, prestar atención, ser conciso o tener un buen control sobre el lenguaje no verbal, son algunas de las claves para mejorar nuestras habilidades comunicativas.

### **5. Empatía**

La empatía es la capacidad de percibir lo que otra persona siente, es decir, la capacidad de poder ponerse en el lugar de otras personas (psicológicamente hablando). Un buen líder debe ser siempre una persona empática ya que gracias a ello podrá modular y adaptar su discurso dependiendo de la persona o personas con las que se está comunicando.

### **6. Motivación e inspiración**

Un equipo motivado no sólo trabaja a un rendimiento superior, sino que también es más feliz y ayuda a atraer y retener al mejor talento.

Uno de los objetivos de un buen líder es motivar a su equipo y suponer una inspiración lo suficientemente importante como para que el resto de los miembros siga su ejemplo. Un *manager* que no es capaz de transmitir esta inspiración jamás llegará a ser un verdadero líder.

### **7. Valor**

El valor es una de las habilidades de un líder que le diferencia de un *mánager*. Un líder demuestra valor cuando toma decisiones difíciles, cuando asume las responsabilidades de sus errores y los de su equipo o cuando tiene que salir de su zona de confort para realizar tareas que están más allá de su deber.

Un líder valeroso no implica que tenga que tomar las decisiones a la ligera, siempre hará un exhaustivo cálculo de riesgos, pero lo que nunca hará será quedarse bloqueado ante una decisión importante o una tarea complicada.

### **8. Compromiso**

El compromiso se manifiesta de muchas maneras: con la empresa para no abandonar en las buenas ni en las malas; con el equipo para liderarlo eficazmente; con los clientes para ofrecer un valor mayor en el producto y consigo mismo para seguir siempre mejorando.

### **9. Resolución de problemas**

También debe ser una persona resolutiva, es decir, con recursos y conocimientos para desatascar y resolver problemas. Esta capacidad permite al equipo seguir avanzando.

### **10. Resiliencia**

La resiliencia es la capacidad de las personas para sobreponerse a situaciones adversas y recuperarse rápidamente de ellas. El líder no puede permitir que los problemas y adversidades le impidan trabajar; ante situaciones difíciles tiene que sobreponerse rápido y continuar trabajando.

Como reafirmación de lo anterior, Etecé (2021) indica que existen ciertas características personales y profesionales que destacan en los buenos líderes. Estas son:

- Es honesto.
- Delega tareas. Escucha y toma en cuenta otros puntos de vista.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Motiva y potencia a los miembros del equipo.
- Es responsable y comprometido.

### **Importancia del liderazgo**

El ejercicio del liderazgo debe buscar resultados para todos, no solo para quien ejerce el poder y para la organización que dirige. Por eso, tiene un efecto transformador de la sociedad. El liderazgo es un estilo de vida que busca el beneficio común. La sociedad necesita del liderazgo y el lugar donde este comienza es el sitio de estudio o de trabajo diario.

Al respecto, Toynbee (s.f.) citado por la Escuela Europea de Excelencia (2015) afirma que:

El crecimiento de las sociedades humanas se explica por la presencia de unas minorías o personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los retos del medio y que, en razón de su integridad y de sus compromisos con el grupo, son libremente seguidas por la mayoría.

Acerca de la importancia del liderazgo, Etecé (2021) afirma que:

El liderazgo es un rol importante tanto en el ámbito empresarial como en cualquier otro grupo u organización formada por varios individuos. Cuando el liderazgo es bien ejecutado genera ambientes armónicos propicios para el desarrollo de tareas y del potencial de cada uno de los miembros.

La figura del líder mantiene su rol de guía y motivador para el cumplimiento de objetivos o el correcto desempeño de un grupo. El líder integra

a los miembros, fomenta entre ellos una relación basada en el respeto y la comunicación, toma en cuenta las opiniones y puntos de vista ajenos y promueve la toma de decisiones consensuadas o que beneficien por igual a todos los miembros.

### **B. La función pública al servicio de la ciudadanía**

En primera instancia cabe determinar qué es la función pública y sus características. Al respecto, en la página Gov.co.eca (2020) se define de la siguiente manera:

La función pública es toda actividad ejercida por los órganos del Estado para la obtención de sus fines, la cual podrá por expresa delegación legal o por concesión, ser desarrollada temporalmente por particulares, ello acontece cuando la labor del particular sobrelleva la asunción de prerrogativas propias del poder.

Sin duda, todo Estado es administrado mediante diversos órganos, los cuales legalmente están destinados a cumplir con las funciones que le son propias, según mandato legal. Estos se encargan de realizar las gestiones públicas en las distintas áreas asignadas. Para cumplir con los fines establecidos en un programa de gobierno, dichos órganos, instituciones o entidades distribuyen las labores a sus funcionarios, quienes realizan las tareas para la solución de problemas y suplir las necesidades demandadas por la colectividad. No obstante, en ocasiones, los organismos estatales no tienen la capacidad para realizar algunos trabajos, por lo tanto, contratan a otros organismos privados para que ejecuten algunas obras para la ciudadanía. A esto se le llama concesión.

Para que la función pública sea eficiente y eficaz, se requiere del liderazgo. Realmente, la misión de los funcionarios públicos debe ir encaminada a ejercer las habilidades de liderazgo en procura de una evolución positiva y el mejoramiento de las instituciones públicas que lleve al desarrollo constante de sus servidores para robustecer la confianza en el Estado.

La gestión pública es muy importante por cuanto hace que las labores administrativas de un gobierno permitan el funcionamiento oportuno de las instituciones públicas, como ministerios y otros organismos; obviamente, la eficiencia y probidad se verán reflejados en los servicios que se brinden y en la respuesta adecuada de las necesidades públicas.

Ante la pregunta de ¿cuál es la importancia de la función pública?, Omnia legal (2021) afirma lo siguiente:

Procurar que lo público funcione con eficacia y probidad, con un enfoque en la prevención de riesgos y en la gestión para resultados, a fin de que se atiendan los problemas públicos para lograr la satisfacción de la ciudadanía.

En este sentido, debe haber un enfoque de prevención de riesgos y una gestión dirigida a la obtención de resultados, con el fin de velar porque los problemas públicos sean resueltos para lograr complacer a la colectividad.

Para Corrales (2018) el aspecto anterior es sumamente importante porque:

... los servidores públicos al prestar sus servicios a la Administración Pública, realizan una actividad de interés general, que es el elemento cardinal del derecho administrativo, su eje central. Los servidores públicos prestan sus servicios, no a un patrono –como erróneamente se le llama muchas veces a la Administración Pública- sino a un colectivo, a unos usuarios que son todos los ciudadanos.

Es así como hay una relación entre servidores y la Administración Pública para la cual prestan sus servicios, en busca de ofrecer la solución de los problemas de todos.

Para Corrales (2018):

... la administración pública de Costa Rica debe dar un fortalecimiento de la gestión desde el ámbito público y local, para poder generar soluciones

de real impacto, y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante un desarrollo sostenible y sustentable.

En Costa Rica, tanto el gobierno del Estado como los gobiernos locales, están obligados a prestar los servicios encomendados mediante leyes de la República, para dar respuestas y soluciones a las inquietudes del pueblo. El servidor público está al servicio de la ciudadanía para producir soluciones a las dificultades y gestiones a nivel de la administración pública y así generar los cambios necesarios y los ajustes pertinentes en pro de la modernización y desarrollo del país.

Para Corrales (2018):

El mundo actual se está enfrentando a grandes retos y transformaciones, en las cuales, Costa Rica no es la excepción, en términos de: un mundo cambiante y globalizado; necesidades abundantes evolutivas y escasos recursos; legislación cuantiosa y compleja. Todo esto hace que la gestión pública, sea un tema arduo de tratar para la administración pública.

Para la autora es importante que la administración pública responda oportunamente a las necesidades colectivas. Estas han ido cambiando, por cuanto los avances tecnológicos y la globalización económica hacen que se deban asumir los retos, para que el país participe con sus recursos en el concierto de las naciones. Es decir que el Estado debe evolucionar y lograr su modernización mediante la gestión propicia y eficiente de la administración pública general y local.

En este mismo orden de ideas, Corrales (2018) define la gestión pública como:

...aquel conjunto de movimientos por los cuales las entidades u órganos gubernamentales logran el cumplimiento de sus fines, objetivos y metas, mediante las políticas para crear valor público a la sociedad, y además debe ser entendida como un proceso sistemático, integral, pero sobre todo

participativo, ya que las metas deben ser la base que se establezca mediante mecanismos de participación ciudadana (párr.2).

Es así que la gestión pública constituye un conglomerado de actividades dirigidas a cumplir con políticas, planes y programas gubernamentales que generen valor a la sociedad, en aras de que la colectividad se vea beneficiada. Es un sistema integrado y participativo, donde también se integra la ciudadanía.

Asimismo, Corrales (2018) afirma que:

La gestión pública juega un papel fundamental en el desarrollo del país ya que este depende de la capacidad gubernamental de crear soluciones protagónicas, de calidad, eficientes y eficaces para la creación de valor público mediante la capacidad institucional. Sin embargo, en la actualidad Costa Rica enfrenta severos retos que asumir en términos de gestión, esto debido a la pérdida de credibilidad por parte de la sociedad en las acciones gubernamentales, el estancamiento en los índices de desarrollo humano, los escasos o invisibles efectos a corto y mediano plazo de las políticas públicas, y el burocratismo (párr.3).

De lo anterior se desprende que en la administración pública costarricense debe fortalecerse la gestión desde el ámbito público y local, para reproducir soluciones de impacto. El propósito es el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, mediante un desarrollo sostenible y sustentable.

En este sentido, para llegar a mayor número de ciudadanos y obtener mayores logros, ser más eficiente y eficaz, debe hacerse énfasis en el ámbito local, por cuanto desde el municipio se pueden conocer de manera más cercana las verdaderas necesidades públicas y sus variantes. Esto permite que regionalmente se apliquen políticas ajustadas al contexto, efectuar un mayor control social y propiciar una participación ciudadana eficiente.

Según el Código Municipal, los gobiernos locales o municipalidades son personas jurídicas pertenecientes al Estado, que cuentan con patrimonio propio,

y personalidad y capacidad jurídica plena para ejecutar acciones en busca del cumplimiento de sus fines (Ley N° 7794, 2013).

A partir de esta condición, pueden participar más cercanamente en beneficio de la ciudadanía, pues cuentan con los recursos necesarios para dar solución a situaciones emergentes en la región.

No obstante, según Corrales (2018) en Costa Rica aún no se ha trabajado en fortalecer institucionalmente a las entidades municipales para que cuenten con los suficientes recursos para su adecuada gestión, en busca de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del territorio nacional. Asimismo, se debe procurar una mayor participación ciudadana, presupuestos participativos, transparencia y priorización de necesidades como ejes estratégicos de capacitación y mejoramiento municipal, para que haya mayor aprovechamiento y soluciones a los problemas ciudadanos locales.

En definitiva, la función pública está al servicio de la ciudadanía y debe procurar la solución de los problemas colectivos, la satisfacción de sus necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida y los servicios en la sociedad.

### **C. La gestión del capital humano**

Para Personio (s.f.) el capital humano es:

...el conjunto de habilidades, formación, experiencia y conocimientos de todas las personas que componen la organización y que, con su trabajo y productividad, contribuyen a que la empresa en cuestión alcance sus objetivos. Como consecuencia, este capital humano hace que la empresa crezca y aumente sus beneficios (párr. 6).

Sin duda, este es uno de los aspectos más importantes de cualquier organización. Además, llevar a cabo una buena gestión del capital humano supone múltiples beneficios para una entidad, entre estos se busca que haya un aumento en los niveles de satisfacción, tanto de los empleados como de los clientes.



También Personio (s.f.) indica que, para gestionar el capital humano de forma correcta, es imprescindible garantizar el bienestar de los trabajadores y fomentar la motivación. Por lo tanto, las organizaciones deben invertir en este rubro y diseñar un plan de recursos humanos que contemple aspectos como la formación, el crecimiento profesional y la motivación de los empleados.

Existen tipos de capital humano, entre estos se pueden señalar los siguientes:

- a) **Educación:** está muy relacionada con el capital humano, pues aquellos colaboradores con una formación académica específica pueden aplicar sus conocimientos al trabajo. Ello resulta beneficioso para la organización.
- b) **Formación:** consiste en la experiencia y la formación que los trabajadores han adquirido al realizar su trabajo. Corresponde al conjunto de habilidades técnicas que les ayudan a realizar sus labores y a aumentar su productividad. En este sentido, las organizaciones deben dar a los nuevos empleados la posibilidad de desarrollar y obtener estas habilidades, mediante una formación adecuada y completa.
- c) **Salud física y salud mental:** la salud mental y el bienestar de los empleados están estrechamente relacionados con su desempeño, productividad y motivación. Por supuesto, es necesario que las empresas u organizaciones realicen todo lo necesario para garantizar el bienestar de los trabajadores y para asegurarse de que estos se encuentren en buen estado de salud.
- d) **Habilidades comunicativas:** la comunicación, tanto interna como externa, resulta imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier negocio, por lo que contar con trabajadores con buenas habilidades comunicativas aumenta significativamente el capital humano de la empresa. La organización debe asegurarse de que proporciona los recursos necesarios para que se lleve a cabo una

comunicación adecuada. Esto es especialmente importante en el caso de las empresas con modelos de trabajo híbridos.

- e) **Puntualidad:** esta aporta múltiples beneficios a las organizaciones, pues contribuye significativamente a conseguir una mayor productividad y a garantizar la calidad del trabajo realizado, entre otros.
- f) **Capacidad de resolución de problemas:** en cualquier empresa y en cualquier situación laboral pueden surgir imprevistos o cambios. Es importante en estos casos saber analizar la situación, identificar el problema y encontrar una solución o alternativa eficaz de forma ágil. Se trata de un tipo de capital humano de mucho valor, que también está relacionado con la productividad de los trabajadores.
- g) **Habilidades interpersonales:** estas también tienen una gran importancia. Están relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación y la motivación, entre otros aspectos (Personio, s.f.).

Cuando se habla de oportunidades organizacionales, el capital humano representa los recursos que tiene una empresa. Esto está relacionado con el antiguo concepto que establecía el capital humano como pieza principal del factor de producción y sin importar su formación. No obstante, si se le agregan las habilidades, la educación, formación y capacidades se está enfrente del concepto de capital humano, tan necesario para el éxito de las organizaciones.

Para Personio (s.f.):

La gestión de capital humano de una empresa puede resultar mucho más ágil y sencilla si se cuenta con las herramientas digitales adecuadas. Emplear un software especializado para realizar tareas de Recursos Humanos como permite a las organizaciones llevar a cabo diferentes procesos que ayudan a gestionar el capital humano. Algunos ejemplos de estos procesos son:

- La evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa.

- La gestión de los planes de formación.
- La generación de informes detallados y precisos.
- La automatización de diferentes tareas administrativas relacionadas con el proceso de *onboarding* de los nuevos empleados.
- La gestión de datos de los candidatos durante un proceso de selección de personal (párr.28-33).

En este sentido, para una buena gestión del capital humano, las organizaciones deben hacer que sus empleados estén motivados, haya planes de formación y oportunidades de crecimiento profesional; asimismo, debe haber flexibilidad laboral, reconocimientos para los buenos trabajadores y mucha comunicación.

### **D. El líder ante la crisis**

Se dice que muchas organizaciones provocan las crisis para generar ideas innovadoras, estrategias y grandes avances. Ciertamente, las crisis constituyen retos importantes para el líder.

Al respecto, Mantovani (2023) indica lo siguiente:

... una crisis puede comprometer la continuidad de la operación y, por lo tanto, es necesario contar con el liderazgo adecuado, para contener la situación, establecer una estrategia para superarla y mantener al equipo cohesionado y en busca de un objetivo común (párr.1).

De acuerdo con Oxford Languages (s.f.) una crisis es: “Situación grave y decisiva que pone en peligro el desarrollo de un asunto o un proceso”. Por ejemplo, una crisis económica puede frenar la expansión y la creación de riqueza de un país, ante lo cual deben generarse estrategias y acciones para enfrentarla y salir de ella.

Una crisis puede ser la oportunidad esperada por el líder para desarrollar sus capacidades y hacer avanzar de manera acelerada la organización en la cual participa.

Según Mantovani (2023) para que un líder haga frente a una crisis debe poseer las llamadas habilidades blandas. Se trata de un componente muy apreciado por las empresas y que es una combinación de habilidades sociales, comunicacionales, rasgos de personalidad y valores adquiridos.

Para el caso de una crisis, se eligen algunas características elementales que debe tener un líder para manejar de forma exitosa una situación crítica:

- **Adaptabilidad.** En un momento de crisis, los procesos y situaciones cotidianas sufren alteraciones de manera inevitable. De esa manera, un líder necesita ser capaz de identificar esos cambios, reconociendo rápidamente el nuevo escenario que debe enfrentar y adaptarse a él.
- **Comprender el proceso de cambio organizacional.** La capacidad de adaptarse a cambios que son inevitables requiere también entender y manejar ese proceso que conducirá a la organización a una nueva etapa. Para eso el reconocimiento de esos cambios exige al líder considerar una etapa de recolección de datos, para conocer todo lo que sea posible del desafío que se tiene al frente, con el objetivo de identificar las necesidades y demandas, por un lado, y las posibles soluciones, por el otro. Recogidos esos datos, es necesario interpretarlos y hacer un diagnóstico que tome en cuenta las preocupaciones, potenciales problemas y consecuencias, para establecer las metas a las cuales apuntarán las acciones posteriores. Finalmente, todo el proceso anterior deriva en la toma de decisiones que determine el curso de acción más adecuado para resolver la situación y su implementación.
- **Empatía.** Los tiempos de crisis generan confusión y turbulencias que afectan a las personas en diferentes medidas. Es en estas condiciones donde el líder debe mostrar sus capacidades para contener a su equipo, mostrándole su empatía, o capacidad de comprender y ponerse en el lugar de los demás, asegurándoles que

entienden cómo la situación afecta a cada uno. Para lograrlo es importante crear y mantener canales efectivos de comunicación. El diálogo es fundamental para las partes involucradas manifiesten su sentir, lo que reduce además los rumores y fomenta la confianza.

- **Persuasión.** Tener la capacidad de influenciar a los demás es una de las habilidades más valiosas que un líder debe tener. Su importancia radica en que se constituye en el eslabón final para todo lo expuesto anteriormente, porque tras adaptarse a un escenario de crisis, comprender el proceso de cambio, recogiendo información, identificando las necesidades o demandas, así como las posibles soluciones, y realizar un diagnóstico que lleve a una toma de decisiones poniéndose en el lugar de los demás, se requiere persuadir a todo el equipo, convenciéndolo y haciéndolo parte del camino elegido para lograr solucionar o destrabar una crisis. La persuasión se logra echando mano de la inteligencia emocional, paciencia y diplomacia que debe tener el líder, apelando a la razón y al entendimiento de los demás (párr. 4-12).

Estas características son adaptables a los distintos escenarios de crisis. Cada caso en particular presenta distintos elementos y causas de esta y su manejo incide en la forma como se resuelve.

En este sentido, las situaciones de crisis son diversas, sin embargo, contar con las habilidades arriba mencionadas permite ejercer el liderazgo de una manera más efectiva, por cuanto es necesario determinar las acciones necesarias para paliar las consecuencias de dicha crisis y definir estrategias definida para hacerle frente a las consecuencias riesgosas para el equipo humano y los logros de la organización.

#### 4. Discusión

El líder corresponde a un individuo que posee un conjunto de habilidades y destrezas de manejo, que le permite influir en la forma de actuar de las personas

o en un grupo determinado. Ello ocasiona que otros se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas en una organización.

Para Hutchinson (s.f.):

Puede ser vista también como el arte de influir, comandar y conducir a personas o equipo de trabajo, captando partidarios y seguidores, influenciando de manera positiva en las conductas, actitudes y comportamientos; además de impulsar y promover el trabajo para un objetivo común (p. 29).

El líder en una organización es un modelo para el equipo de trabajo. Es una persona espontánea, auténtica, sencilla y dispuesta a trabajar de manera colaborativa, capaz de expresar sus ideas. Lucha por ideas y principios y mantiene buenas relaciones humanas. Diseña y utiliza estrategias adecuadas durante su gestión, posee una visión de largo plazo; es flexible, proactivo, negociador, toma la iniciativa, convoca, motiva, incentiva y evalúa de manera sistémica a su equipo de trabajo. Anticipa riesgos, posee buena comunicación y capacidad de integración, logrando en los miembros de la empresa u organización una sinergia.

Ciertamente, en la función pública se requiere de liderazgo, porque el carisma, la inteligencia, el poder de convencimiento, la sensibilidad, la integridad, la imparcialidad y la innovación son habilidades que logran realizar una adecuada gestión pública al servicio de la ciudadanía y con miras a lograr el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad.

Es importante que la función pública los gobernantes de la República y los gobiernos locales establezcan mecanismos propicios para la gestión del capital humano, ello dirigido a que el recurso humano disponible posea las habilidades, capacidades y destrezas que requieren los trámites y servicios brindados a los ciudadanos.

Especial atención se debe poner al desarrollo de programas para facilitar la educación y formación, la salud física y mental, las habilidades comunicativas, así como la puntualidad, la capacidad de resolución de problemas y las relaciones interpersonales del recurso humano disponible para la ejecución de las funciones públicas. De ser así, la gestión pública asegura un trabajo calificado en beneficio de toda la ciudadanía que mejore, modernice y haga las labores estatales más eficientes y eficaces para la satisfacción de todos.

Asimismo, ante situaciones de crisis, si hay un buen liderazgo, rápidamente, se podrán crear las estrategias que solucionen los conflictos y logren alcanzar las metas y acelerar el crecimiento del país.

Costa Rica está urgida de líderes en la función pública que incentiven la participación colectiva para una mejor y más organizada gestión estatal que logre el dinamismo, la eficiencia y eficacia en los servicios públicos, para el logro de objetivos comunes y alcanzar una mejor calidad de vida de todos los ciudadanos.

### **5. Conclusiones**

- El líder corresponde a una persona que es capaz de dirigir a un grupo e influencia, estimula, incentiva y procura la participación efectiva de sus integrantes para que cada uno dé lo mejor de sí, con el propósito de alcanzar metas y objetivos comunes.
- El líder dirige y exige al grupo desde un lugar de igualdad, de acompañamiento y de colaboración.
- El líder cuenta con habilidades para utilizar el poder de forma responsable y eficiente; es honesto, comprensivo ante las distintas capacidades humanas; es inspirador, proactivo, comprometido; suscita un ambiente laboral equilibrado y motivador; sabe delegar, planifica estratégicamente; ejerce una comunicación eficaz; es empático; toma decisiones válidas; posee resiliencia: se sobrepone a las adversidades y se recupera con rapidez.

- El líder posee un estilo de vida con el que busca el beneficio de un grupo u organización. La sociedad necesita del liderazgo, particularmente en la función pública se requiere de este para agilizar la gestión.
- La participación de un líder con las habilidades pertinentes puede lograr dirigir estrategias creativas y útiles para obtener los mejores resultados durante una etapa de crisis, cuando la organización busca posicionarse, equilibrarse y avanzar por cuanto los retos son muchos y los obstáculos impiden la marcha.
- Ante la presencia de un liderazgo efectivo, se construirán oportunidades para que las organizaciones estatales muestren un desarrollo pleno, encaminado hacia el cumplimiento de las metas establecidas en la función pública.
- Las jefaturas dentro de las organizaciones deben contemplar la necesidad de personal con perfiles asociadas al liderazgo, con una comprensión efectiva del entorno en que se desenvuelven, además, con las capacidades necesarias para enfrentar de manera creativa las crisis que se puedan presentar.
- Las organizaciones, en general, deben ir encaminadas a realizar una adecuada gestión, para la formación de equipos trabajo, liderados de manera eficiente para el cumplimiento efectivo de las metas establecidas.
- Una buena combinación y armonía entre las características de un líder y un jefe, dentro de una organización, permeará positivamente las tareas que realicen los involucrados.
- La función pública es toda actividad desplegada por los organismos estatales para el logro de los fines para los cuales fueron creados mediante leyes. Está podrá efectuarse por delegación legal o por concesión.
- El liderazgo se requiere en la función pública para que esta sea eficiente y eficaz.



- La gestión de los funcionarios públicos debe encaminarse a ejercer las habilidades de liderazgo, en procura de que haya una evolución positiva del Estado.
- La gestión pública es de suma importancia, esta hace posible el funcionamiento adecuado de las instituciones públicas, al servicio de la ciudadanía.
- La eficiencia, probidad y el liderazgo se verán reflejados en la calidad de los servicios y en la respuesta adecuada de las necesidades públicas.
- La gestión pública corresponde al conjunto de acciones por los cuales las entidades u órganos gubernamentales logran cumplir los fines, objetivos y metas para los cuales fueron creados, se aplican mediante políticas propicias para crear valor público a la sociedad.
- La gestión pública debe ser entendida como un proceso sistemático, integral y participativo, para el beneficio de la colectividad.
- La administración pública costarricense debe fortalecer la gestión desde el ámbito público y local, para reproducir soluciones de impacto.
- La función pública está al servicio de la ciudadanía y debe procurar la solución de los problemas colectivos, la satisfacción de sus necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida y los servicios en la sociedad.
- El capital humano corresponde al conjunto de habilidades, formación, experiencia y conocimientos de las personas que forman parte de una organización, quienes, con su trabajo y productividad, contribuyen a que la este alcance sus objetivos.
- Para una adecuada gestión del capital humano, las organizaciones deben procurar programas para que sus empleados estén motivados, tengan espacios para su formación y oportunidades de crecimiento profesional; además de contar con flexibilidad laboral,

reconocimientos para los buenos trabajadores y mucha comunicación.

- Una crisis es una situación conflictiva que requiere de decisiones oportunas porque pone en riesgo el desarrollo de un asunto o un proceso.
- El líder ante la crisis debe contar con algunas características elementales para enfrentar de forma exitosa la organización. Estas corresponden, principalmente a: la posibilidad de adaptarse al nuevo contexto, comprender el proceso y estado organizacional, tener empatía y poder de persuasión.
- El gobierno debe contar con programas para facilitar la educación y formación, la salud física y mental, las habilidades comunicativas, así como la puntualidad, la capacidad de resolución de problemas y las relaciones interpersonales del recurso humano disponible para la ejecución de las funciones públicas con liderazgo. De esta manera la gestión pública asegura la calidad y beneficios para toda la ciudadanía.
- El líder en la gestión pública ante la crisis debe procurar poner al servicio de las organizaciones estatales sus habilidades para desarrollar, mejorar, y modernizar el Estado costarricense con eficiencia y eficacia en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad.
- Ante situaciones de crisis, si hay un buen liderazgo, rápidamente, se podrán crear las estrategias que solucionen los conflictos y logren alcanzar las metas y acelerar el crecimiento del país.
- Costa Rica está urgida de líderes en la función pública que incentiven la participación colectiva para una mejor y más organizada gestión estatal que logre el dinamismo, la eficiencia y eficacia en los servicios públicos, para el logro de objetivos comunes y alcanzar beneficios para todos los ciudadanos.

## 6. Glosario

*Micromanagement*: es un método de gestión laboral en el que se ejerce un control excesivo sobre las personas que conforman los diferentes equipos de un negocio, proyecto o empresa.

*Reporting*: es un sistema clasificatorio de la información relevante de una organización y sirve para hacerla accesible a los diferentes departamentos internos de esta, según sus necesidades y de una forma rápida e intuitiva.

*Manager*: es el gerente o directivo de una empresa, sociedad u organización.

*Onboarding*: es el proceso de adquisición o suscripción de nuevos usuarios, asegurando que estos accedan a todos los servicios y productos que puede ofrecer una organización de una forma sencilla y rápida, integrándose en la base de datos.

---

## 7. Referencias bibliográficas

- a) Collins, Jim (s.f.) citado en Eden (2022). ¿Qué es el liderazgo? Disponible en: <https://blog.aden.org/que-es-el-liderazgo-y-cuales-son-las-cualidades-mas-importantes-de-un-lider>.
- b) Córdoba, Saray (2016). Investigación bibliográfica. (28 de marzo de 2023). En [https://revistas.ucr.ac.cr/docs/panama\\_mar2016\\_redaccion\\_p3.pdf](https://revistas.ucr.ac.cr/docs/panama_mar2016_redaccion_p3.pdf).
- c) Corrales Vargas, María del Pilar (8 de abril de 2018). "Importancia de la gestión pública en el ámbito municipal". En El mundocr. En: <https://elmundo.cr/opinion/importancia-de-la-gestion-publica-en-el-ambito-municipal/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20municipal%20tiene,de%20programas%20y%20proyectos%20espec%ADficos>.
- d) EAE Business School (2022). Retos Directivos. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/#:~:text=Las%20habilidades%20de%20liderazgo%20son,el%20entusiasmo%20y%20el%20compromiso>.
- e) Empresas y negocios (s.f.). Líder. Disponible en: <https://concepto.de/lider/#ixzz7xZX6ayBP>.
- f) Equipo editorial, Etecé. (2021). Importancia del liderazgo. Disponible en: <https://concepto.de/liderazgo-2/#ixzz7ycysdPIH>.
- g) Escuela Europea de Excelencia (2015). ¿Qué es el liderazgo? Disponible en: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>.
- h) Gov.co.eva (2020). La función pública. En: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=146698#:~:text=La%20funci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20es%20toda,de%20prerrogativas%20propias%20del%20poder>.
- i) Hutchinson Heath, Sandra Ma. (s.f.). El liderazgo, un desempeño efectivo. En: <https://docplayer.es/19481055-El-liderazgo-efectivo-un-desempeno-articulos-por-sandra-ma-hutchinson-heath-resumen.html>.

- j) Mantovani, Fernando (2023). ¿Cómo mostrar liderazgo en tiempos de crisis? En: <https://www.roberthalf.cl/blog/gestion-de-talentos/como-mostrar-liderazgo-en-tiempos-de-crisis>.
- k) Omnia legal (2021). Importancia de la función pública. En: <https://omnia.legal/2021/08/06/la-importancia-de-la-funcion-publica/>.
- l) Oxford Languages (s.f.). Definición de crisis. En: <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>.
- m) Personio (s.f.). Capital humano: ¿qué es y cuál es su importancia? En: <https://www.personio.es/glosario/capital-humano/>.
- n) Webwe, Max (s.f.) citado en Eden (2022). ¿Qué es el liderazgo? Disponible en: <https://blog.aden.org/que-es-el-liderazgo-y-cuales-son-las-cualidades-mas-importantes-de-un-lider>.