

**UNIVERSIDAD CATÒLICA ANDRÈS BELLO**  
**VICE-RECTORADO ACADÈMICO**  
**DIRECCIÒN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO**  
**ESPECIALIZACIÒN EN FINANZAS**

**PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO**

Presentado para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS**  
**OPCIÒN: FINANZAS**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO BAJO UN MODELO DE  
COMPETENCIAS, PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO  
DISPONIBLE**

Realizado por:

Lic. Rosalvi del Valle Rondòn Camacaro

Profesor asesor:

Magíster Lexter Josué Marrero Meza

Puerto Ordaz, 25 de septiembre de 2002

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICE-RECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**OPCIÓN: FINANZAS**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO BAJO UN MODELO DE  
COMPETENCIAS, PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO  
DISPONIBLE**

**Autor:**

**Lic. Rosalvi del Valle Rondón Camacaro**

**Asesor:**

**Profesor: Lexter Marrero**

**Puerto Ordaz, septiembre de 2002**

Puerto Ordaz, 11.10.02

Prof. Darío Rico  
Director  
Postgrado en Administración de Empresas  
Presente

Estimado Director:

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, mi aceptación para orientar a la Lic. Rosalvi del Valle Rondòn Camacaro, en el desarrollo de su Trabajo Especial de Grado titulado: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO BAJO UN MODELO DE COMPETENCIAS, PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO DISPONIBLE.

Igualmente, le informo que he leído y revisado el referido Proyecto y que cuenta con mi aprobación para ser inscrito como Trabajo Especial de Grado.

Asesor:

---

Magíster Lexter Josué Marrero Meza

C.I. 8.635.721

---

Visto Bueno de Inscripción por parte del profesor del seminario de Trabajo Especial de Grado:

---

Prof. Zany Sandoval

C.I.

## AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento y honor a mis padres **Manuel y Rosa**, por todo el amor, ejemplo, principios, valores, confianza y apoyo incondicional suministrados durante toda mi existencia. A mis hermanas **Roselvi y Rosilvet**, por todo el estímulo, solidaridad, colaboración, comprensión, ayuda, respeto y confianza demostradas a lo largo de todos mis años de estudio. Por ellos y para ellos el producto de tantos esfuerzos compartidos.

A mis profesores guías de todo el postgrado, por todas las experiencias y conocimientos transmitidos dentro y fuera de las sesiones de clase.

Al Prof. Lexter Josué Marrero Meza por su confianza, comprensión, orientación y asesoría otorgadas para el desarrollo de este trabajo, así como también las referencias bibliográficas e información recomendadas.

A mis compañeros de estudio de la II y III Cohorte del Postgrado en Finanzas, por su paciencia, dedicación, motivación, interés compartido y horas de estudio dedicadas al logro de una meta común “Crecer cada día más como verdaderos profesionales”.

Al personal administrativo de la Universidad Católica “Andrés Bello” UCAB - GUAYANA, por su gestión oportuna en los trámites administrativos inherentes al curso del postgrado.

Al todo el personal de la División de Logística de la empresa CVG EDELCA, por la oportunidad, apoyo y comprensión durante el período de estudio de la especialización.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
AGRADECIMIENTO	i
INDICE DE CONTENIDO	ii
LISTA DE FIGURAS	1
RESUMEN	2
INTRODUCCIÒN	3
<b>CAPÍTULO I SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>5</b>
1. DIAGNOSTICO Y ESCENARIO	5
1.1 Caso de Estudio de CVG EDELCA	6
2. DEFINICIÒN DE OBJETIVOS	10
2.1 General	10
2.2 Específicos	10
3. JUSTIFICACIÒN DE LA PROPUESTA	11
4. RELACIÒN ENTRE LOS LÍDERES Y SUS INTENCIONES DE CAMBIOS	15
<b>CAPITULO II REFERENCIAS TEORICAS</b>	<b>18</b>
5. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA	18
6. LIDERAZGO	19
7. ESTILOS DE LIDERAZGO	21
8. LIDERAZGO Y PODER	25
9. MODELOS DE COMPETENCIAS	27
10. METODOLOGÍA E INFORMACIÒN PARA LA FORMULACIÒN DE LA ESTRATEGIA	32
<b>CAPITULO III ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PROPUESTA</b>	<b>34</b>
11. PREÁMBULO	34
12. ANÁLISIS AMBIENTAL	34
13. SUPUESTOS TEÓRICOS DE UN MODELO DE CONDUCTAS DE UN LIDER, PARA UNA MEJOR DIRECCIÒN ORGANIZATIVA	35
14. FORMULACIÒN DE LA ESTRATEGIA	38
15. EJECUCIÒN DE LA ESTRATEGIA	39
16. CONTROL ESTRATÉGICO	43
CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49
CONSULTAS ELECTRÒNICAS	51

**LISTA DE FIGURAS**

	Pàg.
FIGURA Nro. 1 Liderazgos .....	23
FIGURA Nro. 2 Liderazgo orientado a resultados .....	24
FIGURA Nro. 3 Modelo Causal de las Competencias.....	32

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICE-RECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE PROSTRADO**  
**POSTRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**OPCIÓN: ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO BAJO UN ESQUEMA DE  
COMPETENCIAS, PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DEL POTENCIAL HUMANO  
DISPONIBLE**

**Autor:**

**Lic. Rosalvi del Valle RONDÓN CAMACARO**

**Asesor:**

**Profesor: Lexter Marrero**

**Puerto Ordaz, 25 de septiembre de 2002**

**RESUMEN**

En esta investigación se diseñó una estrategia de liderazgo que puede ser implementada por un líder en cualquier Unidad u organización bajo un esquema de competencias, considerado este último – por muchos especialistas – como una de las herramientas más útiles y al alcance de los nuevos estilos de liderazgo que contribuyen a mejorar el desempeño del recurso humano disponible en toda organización. Tal diseño fue concebido en función del diagnóstico generalizado percibido por algunos estudiosos del tema, así como también la gran variedad de teorías desarrolladas hasta la fecha y que sirvieron como herramienta de discernimiento para su estructura, arrojando un resultado que demanda en los nuevos líderes, especial atención ante los mas recientes cambios y tendencias organizacionales. Finalmente, la metodología desarrollada en el diseño – visto este como actividad – y su estrategia consolidada permitieron plasmar con modelos, principios, acciones u otros elementos, la necesidad emergente que se siente por mejorar toda gestión y procesos propios de cada organización, como un aporte al mas efectivo desempeño individual y colectivo.

## INTRODUCCIÒN

La mayoría de los estudios de hoy en día sobre creación de visión, establecimiento de estrategias, planificación de la orientación (tarea ésta comúnmente asociada con la selección de información, planteamiento de suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias hacia el logro de los objetivos organizacionales), o como se desee denominar, parecen partir del supuesto “diplomático” de que el líder que las ejecuta no tiene ningún problema emocional. Suponen que esa persona – usualmente representada como un varón – es psicológicamente madura, con habilidades para el trato interpersonal, sensata, receptiva, con fluidez intelectual, lógica, creatividad, abierta a las nuevas ideas y que se siente cómoda con los cambios. La verdad es que se conocen muy pocos líderes que tienen todas esas cualidades muy desarrolladas. La mayoría son seres humanos normales.

Por otra parte, un hecho raro, pero constructivo, es que los nuevos líderes y los otros miembros de su equipo se pregunten con franqueza qué nuevas *competencias* tienen que adquirir como líderes y como equipo, para afrontar los nuevos desafíos de la empresa. Una pregunta relacionada con ésta es: ¿Qué competencias se deben abandonar y qué otras nuevas se tienen que adoptar para proporcionar el liderazgo legítimo, requerido por las personas que integran el equipo o la organización?

A raíz de todas estas inquietudes, así como también del creciente interés de las organizaciones en la integración de una estrategia de liderazgo, en este caso con un enfoque de desarrollo del recurso humano disponible, basado en un modelo de competencias, el presente trabajo tiene como propósito contribuir a estimular y revivir el espíritu de liderazgo de todas aquellas personas que se identifican con dicho concepto, suministrando una herramienta (estrategia



propuesta) que aborda temas claves y utilizando como referencia el entorno social, económico y organizacional reinante en el ámbito nacional e internacional.

Para esta experiencia se contó con algunos conocimientos e inquietudes latentes en el intelecto durante el curso de la especialidad, así como también con especialistas en la temática del liderazgo y la gestión de manejo del recurso humano en general, visto éste último como el recurso más valioso de toda organización.

El diseño de la estrategia de liderazgo propuesta ofrece a los interesados una oportunidad para reflexionar, concientizar y desarrollar un ambiente de aprendizaje propicio para: analizar y compartir marcos conceptuales, identificar oportunidades con la aplicación de la estrategia de liderazgo propuesta bajo un modelo de competencias, y relacionar la estrategia propuesta y su factibilidad de aplicación en el contexto laboral que los caracteriza.

El trabajo se organizó de la siguiente manera: en el *Capítulo I* – se presenta un bosquejo general de la situación actual asociada al tema de estudio, los objetivos perseguidos para su desarrollo, su justificación y relación con otros elementos de naturaleza organizacional.

En el *Capítulo II* – se revisó la referencia teórica sobre diseño de estrategias y liderazgo, lo cual permitió ubicar los aspectos más relevantes asociados a un modelo de competencias. Luego se estableció la forma de diseñar la estrategia en función de toda la información disponible.

Por último, en el *Capítulo III* – se presentó la estrategia de liderazgo propuesta, bajo una estructura concebida con fines meramente académicos y adaptables a cualquier Unidad Funcional, y porque no, organizacional de acuerdo con los requerimientos de cada caso.

## CAPÍTULO I

### SITUACIÓN ACTUAL

#### 1. DIAGNÓSTICO Y ESCENARIO

Los atributos especiales para liderar con éxito una empresa, parecen hoy día mucho más exigentes que los de antaño. Las exigencias que demanda el entorno parecen ahora mayores y muy diferentes, como también parecen ser diferentes los tipos de liderazgo elegibles y lo que ellos exigen. Esto, tomando en consideración el hecho de que la mayoría de los estudiosos – sintetizando, muchos de ellos identificados con más de 10 escuelas de pensamiento – del mundo social y económico moderno, tales como *Mintzberg* (Enfoque de Gerencia Estratégica) y más recientemente *Hamel* (Exitoso por la innovación en la forma de hacer negocios), aseguran que las organizaciones exitosas del futuro necesariamente deberán tener la capacidad para gerenciar, orientar y dirigir todo el potencial humano e imaginación de las personas, ya que esto es lo que creará el valor de mercado de cada una de ellas. De allí que para poder subsistir, toda empresa debe estar dispuesta a cambiar con verdadero entusiasmo y compromiso por obtener un mayor aprendizaje y capacidad de adaptación, de lo contrario se estancará, desorientará, tenderá a ser monótona y tendrá que conformarse con quedarse rezagada.

Mas allá de los enfoques -progresivos en el tiempo- uno de ellos el Mejoramiento Continuo de procesos (Japón: Premio *Deming* “Control de Calidad Total”; EEUU: Premio Nacional de Calidad *Malcolm Baldrige*, 1987; y más recientemente en nuestro país Venezuela: Norma CVG “*Excelencia de Gestión*”, Enero/2000); nos encontramos en un mundo global de innovación –radical – en productos, obras y servicios que generan imágenes distintivas en tiempo récord, en todas partes y en todos los campos.

Es por ello que, para que una empresa alcance un desarrollo sustentable, debe monitorear los cambios, bien sean estos rápidos y continuos, que estén sucediendo a su alrededor y buscar las acciones que le permitan anticiparse, es decir, procurar estar en la delantera con un paso firme pero cauteloso en todos aquellos procesos del mundo moderno: globalización, avances tecnológicos, fuerza de trabajo variada, etc. Una manera de lograr dicho desarrollo es a través de la existencia de un *Liderazgo Competitivo*, como figura clave en estos procesos de cambio.

El hecho de diseñar una estrategia de liderazgo necesariamente exige realizar un diagnóstico de la situación actual de una organización, bajo los criterios seleccionados por el nivel estratégico que la dirige con el objeto de identificar las brechas que afectan el desarrollo de la organización.

### **1.1 Caso de Estudio CVG EDELCA**

Dentro de este contexto, y como diagnóstico motivante para el diseño de la estrategia de liderazgo, se consideró un estudio recientemente realizado en la empresa CVG Electrificación del Caronì C.A. "EDELCA" (actual fuente de empleo de la autora de este trabajo), a través de la firma de consultores BEKE-SANTOS en representación de DATIN CORP (Data Información Corporation), el cual fue desarrollado para medir el clima organizacional reinante en el año 2001, bajo los criterios seleccionados por el nivel estratégico de dicha empresa, con el objeto de identificar las brechas que estaban afectando – para ese momento – el desarrollo de la organización; así como también presentar un plan de acciones sugeridas que no solo dieran inicio y sostenimiento al cambio, sino que permitieran seguir el desarrollo de la organización y prever futuras áreas de conflicto.

Uno de los objetivos planteados para ese estudio fue “Evaluar la calidad y grado de interrelaciones entre los niveles supervisorios y de la empresa, a través de sus comunicaciones corporativas, trabajo en equipo **y el ejercicio del liderazgo**”.

El Universo asumido lo constituían todos los trabajadores de CVG EDELCA (3.449). Las muestras fueron diseñadas bajo el método probabilístico, tomando en consideración las desagregaciones por calificación laboral y por estructura de la organización. El total fue de 1.904 trabajadores. De la información disponible y asociada a todos los datos de desagregación por estructura de la organización, y respetando los resultados propios de este estudio, a continuación se presentan con fines **netamente académicos**, una serie de datos de una de las muestras asumidas, en uno de los tantos niveles de la citada estructura, como lo es la *Dirección de Servicios*, con un total de 336 trabajadores (que representaban un 18% de la muestra total de 1.904). La fecha de referencia de inicio del trabajo de campo fue el mes de octubre de 2001.

Tomando en cuenta las características de la muestra, el instrumento de medición seleccionado (escala de tipo Likert) y el procedimiento especial de depuración del instrumento inicial, fueron entrevistados los trabajadores en sus áreas de trabajo por un grupo de encuestadores previamente entrenados para el manejo de cuestionarios de campo.

Seguidamente, todo el trabajo de campo fue cuidadosamente supervisado, y cada uno de los cuestionarios minuciosamente revisados con el fin de garantizar la calidad del dato para su posterior procesamiento computarizado, utilizando un paquete de análisis estadístico para la data denominado Sistema TAU.

Los resultados de este estudio reúnen un cruce especial de variables y su respectivo análisis lógico. Algunas de esas variables son: las “Interrelaciones”, y “El Proceso de Transformación” de EDELCA en cuatro (4) áreas de negocios, de las cuales se pudo concluir, entre otras cosas y para ese período de referencia que:

- Recordando que las interrelaciones entre las personas son un factor determinante en el trabajo en equipo, se observó que los trabajadores están conscientes de la necesidad de trabajar en equipo, y además, de que debe existir una buena disposición para ello. Esta disposición viene acompañada de “ruidos” en las interrelaciones, tales como una mediana confianza en las figuras supervisorias y poca credibilidad en los canales regulares de información. Estos ruidos afectan los resultados de los equipos.
- **Los líderes** están comprometidos con el cambio, pero no están del todo comprometidos en aportar los recursos para el cambio.
- El proceso de transformación merece especial atención dado el impacto negativo que pudiese estar generando la “separación”, debido a la sólida identidad corporativa de los trabajadores, la cual ha sido adquirida a través de los años.
- El 58% de los trabajadores encuestados sostienen que los jefes no han dicho con precisión a sus subalternos lo que va a cambiar y lo que no va a cambiar, lo cual expresa un alto grado de incertidumbre.
- El 37% de los encuestados opinan que los jefes no han logrado disminuir en los trabajadores los temores acerca del proceso de transformación.

De acuerdo con los resultados anteriores, de ese estudio se concluyó que el diagnóstico de salud organizacional de la *Dirección de Servicios* de CVG EDELCA, para el período 2001, con base a una muestra de 336 trabajadores de esta Dirección, y a fin de evaluar sus expectativas de progreso, cultura organizacional, interrelaciones, el proyecto de transformación y el plan corporativo de Recursos Humanos, demostró que el Clima Organizacional presenta correspondencia con los niveles obtenidos en toda la empresa, situando a estas variables como áreas de especial atención, ubicándolas en un continuo que las dirige en mayor porcentaje (60%), a establecerse como fortalezas típicas de una Dirección orientada hacia los mayores estándares de excelencia en el negocio de la actividad fundamental de la industria eléctrica nacional. Tal conclusión coincide con los resultados finales obtenidos en el diagnóstico general de salud organizacional de CVG EDELCA, de allí que haya sido expresada en los mismos términos.

Ahora bien, luego de los resultados obtenidos, así como también de las acciones sugeridas por los expertos del estudio y emprendidas por los representantes del nivel estratégico respectivo, a partir del segundo semestre de 2002, se pueden apreciar de manera consecutiva algunos cambios que han contribuido con el logro de los Programas de Desarrollo (para las carreras Gerenciales y Técnicas) y mejoramiento de los Sistemas de Evaluación de Personal implantados, mediante su adecuación a las necesidades de la *Dirección de Servicios*, así como del resto de la empresa. Tales cambios, y a juicio de la autora de este trabajo, están asociados con un clima organizacional caracterizado por: un evidente mejoramiento en la función de RRHH, satisfacción por parte de los trabajadores respecto a sus niveles de expectativas ante el avance del proyecto de transformación de CVG EDELCA en cuatro (4) áreas de negocios, afianzamiento de los niveles de confianza entre jefes y subalternos, satisfacción respecto al Plan de Capacitación de la empresa y al Plan de Beneficios, existencia de bases para conformar equipos de trabajo dadas las nuevas competencias

adquiridas por los jefes y la participación del personal base en la mayoría de los proyectos emprendidos por cada Unidad, entre otros.

En fin, todos estos cambios así como aquellos que están por lograrse, son una muestra de que aún cuando existen una serie de factores exógenos y endógenos que inciden en la gestión de cualquier empresa, solo el potencial humano disponible tiene en sus manos la oportunidad de mejorar todo un contexto, a través de su interés y desempeño.

Por último, es importante aclarar que el caso brevemente narrado viene a representar dentro del gran mundo organizacional, no solo un estímulo hacia la búsqueda de un camino que conduzca a ejecutar un mejor liderazgo, sino también un escenario de grandes oportunidades y fuentes de desarrollo integral para cualquier individuo que se considere, sienta y/o aspire a ser un líder, lo cual se corresponde con el alcance del diseño a elaborar.

## **2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

### **2.1 General**

Diseñar y proponer una estrategia de liderazgo cuya aplicación este concebida bajo un modelo de competencias, que contribuya a mejorar la gestión y desarrollo del recurso humano con que cuenta toda organización.

### **2.2 Específicos**

- ❖ Revisar un diagnóstico documental y de evidencia empírica, de las últimas tendencias en materia de liderazgo.
  
- ❖ Definir la importancia de una estrategia de liderazgo.

- ❖ Identificar algunos estilos de liderazgo, cuya aplicación se relacione con un enfoque de competencias.
- ❖ Reflexionar sobre las ventajas de una estrategia simplificada en la definición de las competencias que debe poseer un líder.
- ❖ Identificar competencias que le permitan a un líder y sus seguidores vislumbrar el nuevo paradigma del negocio, asumiendo responsabilidad plena por la evaluación, control y seguimiento de los procesos en los que está comprometido.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

En las actuales circunstancias, para cualquier líder alcanzar y mantener un éxito sostenido no le basta con tener deseos de lograrlo, le es necesario disponer de una estrategia de liderazgo adaptable a cualquier circunstancia que se presente. Tal acción puede conducir con más calidad, efectividad y eficiencia – esto es productividad – al logro de los objetivos planteados en cualquier Unidad u organización, siguiendo una visión sistémica de lo que se quiere alcanzar en diferentes entornos.

De esta manera surge la inquietud: ¿Cuál es el límite de la estrategia de liderazgo a proponer?. A lo que se responde de manera desafiante que *El límite de la estrategia a proponer, es aquel donde están las oportunidades*, esto sin limitación alguna hacia lo perceptible por nuestros sentidos y experiencias.

Una de tales oportunidades se relaciona con el hecho de que, más allá de darle poder a los empleados de hoy en día, es pertinente y necesario que todo líder convierta a cada uno de ellos en una persona de negocios, un emprendedor.



Cada empleado tendrá entonces el mismo empuje y compromiso que tienen sus líderes. Cada tarea puede hacerse en forma completa y profesional. Pero promover el vigor y entusiasmo al hacerla, es vital. La clave está en cambiar la percepción que tiene cada empleado sobre el rol que desempeña dentro de la empresa. Si se logra, y se le hace sentir a cada individuo como una persona indispensable dentro de la organización, estará encaminando el futuro de la empresa hacia el éxito.

También se sabe que un empleado típico puede llegar a ser mejor de lo que se requiere; pero generalmente, sólo da de sí lo que su jefe espera de él. Si la motivación de los empleados cambia – de trabajar para satisfacer a sus jefes, a trabajar para cumplir con los requerimientos de la empresa – se pueden alcanzar mejores resultados en la productividad y efectividad.

En fin, la clave para un efectivo liderazgo parece estar orientada a proporcionarle a cada empleado un sentimiento de confianza, hacerle sentir que es un elemento clave, y luego dejar que se desarrolle y haga su trabajo con compromiso voluntario y talento creativo.

Sin una visión, misión, valores, método e ingenio compartidos y necesarios para afrontar la complejidad de la organización moderna, cualquier empresa – grande, mediana o pequeña – solo puede convertirse en un ente que ejecute acciones improvisadas, mas preocupada por resolver lo urgente que ocupada de acometer oportunamente lo importante.

El líder de hoy en día dispone de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y políticas que también son adaptables a diferentes entornos y situaciones, por lo que no se pueden menospreciar tales recursos, todo lo contrario, se les debe dar un uso acorde con las demandas actuales de nuevos líderes estratégicos.

Para un líder estratégico es importante conocer – y preferiblemente dominar – todos y cada uno de los esquemas que el siglo XXI le sugiere llevar a cabo, para avanzar innovadoramente, a paso firme – y con su estilo – a través del laberinto organizacional conducente al éxito pleno y sostenido.

La fuerza propulsora fundamental de cualquier estrategia de liderazgo es que los líderes representan una diferencia y la aplican. Aunque las diversas estrategias brindan recomendaciones contradictorias sobre el estilo de liderazgo, todo se basa en la presunción de que los líderes representan una diferencia para las organizaciones. Algunos investigadores tales como *Jeffrey Pfeffer, Zunicth, S. Kerr* y *J.M. Jermier*,<sup>1</sup> han atacado esta suposición y llegaron a la conclusión de que la naturaleza variable de una situación o del tipo de los seguidores ponen en duda la importancia relativa de los líderes en las organizaciones. Tales investigadores señalan que, en ocasiones los líderes tienen poca repercusión en las actitudes y los comportamientos de los seguidores. En ocasiones, sin importar lo que haga el líder, los empleados están satisfechos o descontentos con sus trabajos, logran sus metas o no y se desempeñan bien o en forma deficiente sin que el líder ejerza mucha influencia. Las pruebas que rodean estos argumentos no son concluyentes, pero se cree que merecen su atención.

Pese a estas diferencias de criterios y su aplicación, es opinión de la autora de este trabajo, que todos los temas y argumentos discutidos en este sentido, se relacionan con las características propias de la situación, las cuales de no ser atendidas oportunamente, pueden llegar a hacer más difícil la razón de ser de todo líder, como lo es realizar las cosas indicadas para provocar o influir de manera efectiva sobre los demás y poder llevar a cabo su visión. Si tal visión no está asociada con las metas organizacionales, y además no es compartida tanto por el líder, como por sus seguidores, no puede haber orden, control, ni buena dirección

---

<sup>1</sup> Citados por Hellriegel-Slocum-Woodman en su libro Comportamiento Organizacional, International Thomson Editores, S.A. de C.V. Octava edición. México, 1999. Páginas 338 a la 355.

ante cualquier circunstancia temporal o permanente que este padeciendo la empresa.

Los argumentos anteriormente referidos son los siguientes:

- Falta de importancia del líder.

Este fenómeno se puede apreciar en aquellos casos en donde el liderazgo no tiene importancia para muchos resultados organizacionales, debido a que las situaciones son aspectos determinantes con más importancia en la efectividad organizacional que la conducta de los líderes. Este argumento presta atención a tres puntos: El primero, son los factores fuera del control inmediato del líder, como por ejemplo el efecto sobre las utilidades y otros factores de éxito más que cualquier cosa que el líder hiciera; el segundo, cuando el poder del líder de recompensar o castigar a la gente está limitado por las políticas organizacionales, así como las políticas y/o el poder de los participantes externos; y el tercero, donde el proceso de selección por el que todos los líderes pasan funciona como un filtro que provoca que quienes se hallan en puestos de liderazgo tiendan a actuar en forma similar. Por lo tanto, la repercusión de un líder sobre la organización se reduce.

- Sustitutos del liderazgo.

De acuerdo a este argumento el éxito de un líder específico depende de las características de los seguidores, del equipo, de la situación y de la organización. Cada uno de ellos es capaz de actuar como sustituto de un comportamiento en particular del líder. En esencia, los sustitutos liberan tiempo del líder a fin de que se concentre en otras actividades que necesitan atención. Los sustitutos del líder, por ejemplo la madurez del empleado,<sup>2</sup> las normas y

---

<sup>2</sup> El nivel de Madurez en la TEORÍA DE LIDERAZGO de *HERSEY* y *BLANCHARD*, se refiere a lo siguiente: "La necesidad de logro, o nivel de motivación de los subordinados – esto es, su deseo y capacidad para establecer metas altas pero alcanzables". *Terry & Franklin*. "Principios de Administración". Editorial Panapo S.R.L.. Caracas, Venezuela. 1986. Pág. 421.

cohesión del grupo, el desempeño del equipo, la estructura de tarea y el reconocimiento profesional, afectan la conducta de los subordinados. Es decir, las acciones de los líderes influyen sobre los sustitutos mediante la selección del empleado, el diseño de la tarea, las asignaciones del grupo de trabajo y el diseño de los sistemas de recompensas. Parte de ser un líder eficaz consiste en conocer cuándo recurrir a sustitutos para influir sobre los demás.

Los sustitutos son importantes, pero no eliminan el papel del líder. Este argumento en particular, se puede asociar con la *Teoría de Liderazgo Situacional* formulada por *Paul Hersey* y *Keneth Blanchard* en el año 1977, y presentada por *Terry* y *Franklin* en su texto "Principios de Administración" 1986, según la cual el "liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder".<sup>3</sup>

#### **4. RELACIÓN ENTRE LOS LÍDERES Y SUS INTENCIONES DE CAMBIOS**

¿Por qué fracasan los cambios promovidos por los líderes?

Jhon Cotter, un conocido experto en liderazgo, en su artículo publicado en la revista "Competitividad Personal y Empresarial", Volumen IV, N<sup>o</sup> 1, pàg. 6, señala (haciendo referencia a su libro "Leading Change"), que en muchas organizaciones los procesos de cambio fallan en generar los resultados esperados. Las razones que este autor más destaca son, que la mayoría de las empresas cometen los siguientes errores cuando están implementando cambios:

1. "Mucha complacencia. Si la empresa tiene una actitud complaciente no será capaz de reunir el esfuerzo y compromiso necesario para crear exitosamente el cambio.

---

<sup>3</sup> *Terry & Franklin*. "Principios de Administración". Editorial Panapo S.R.L. Caracas, Venezuela. 1986. Pág. 420.

2. Ausencia de una coalición de liderazgo. Todo requiere de una alianza de gente que a través de su posición, reputación y relaciones, tenga el poder para hacer que el cambio ocurra.
3. Falta de visión. Sin una visión definida, los esfuerzos de cambios se disuelven en una lista de proyectos confusos, incompatibles y consumidores de tiempo que van en diferentes direcciones o sin dirección.
4. Falta de comunicación de la visión. Los cambios profundos requieren, a menudo, que la gente realice sacrificios de corto plazo, pero regularmente la gente no hace sacrificios a menos que entienda por qué los cambios son requeridos.
5. Obstáculos que bloquean la nueva visión. Los cambios importantes demandan la acción de un gran número de personas. Muchas iniciativas fracasan porque existen obstáculos para que ellas se integren al cambio.
6. Ausencia de ganancias o de logros a corto plazo. Los esfuerzos complejos para cambiar la estrategia o reestructurar una empresa, pierden fuerza si no se alcanzan logros a corto plazo que permitan celebrar el éxito alcanzado. Sin estos resultados de corto plazo, la gente se rinde o se une a la resistencia.
7. Declarar la victoria demasiado temprano. Después de trabajar duro en una estrategia de cambio, la gente puede estar tentada a declarar victoria con la primera mejora importante en el desempeño. Luego su concentración e involucramiento disminuyen y la empresa regresa a las maneras del pasado.

8. Ausencia de un cambio enraizado en la cultura organizacional. El cambio permanece cuando se convierte en “la manera que nosotros hacemos las cosas aquí”.

Ahora bien, de conformidad con los argumentos señalados en el artículo, al parecer la razón de todos estos errores reside en la mentalidad de los líderes de cada organización. De hecho, un gran número de los líderes de estos tiempos, no piensan ni laboran en términos de coaliciones de liderazgo o equipos, sino en términos de jerarquías, ellos tratan con planes detallados y presupuestos, no con visiones del futuro. Ellos están acostumbrados a dar órdenes específicas, a dirigir para generar informes, no en invertir tiempo en comunicar la visión a un amplio número de personas. Tampoco están acostumbrados a facultar a sus seguidores y ellos dejan que las estructuras o los supervisores bloqueen los esfuerzos de los empleados por el cambio. Asimismo, ellos piensan más en asuntos concretos tales como procesos, en lugar de aspectos intangibles como lo es la cultura organizacional.

Para evitar todos estos errores se recomienda, al menos considerar la estrategia de liderazgo propuesta en este documento.

## CAPÍTULO II

### REFERENCIAS TEÓRICAS

#### 5. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

El diseño de cualquier estrategia es vital para lograr el éxito en el proceso de toma de decisiones de toda organización. De hecho, en muchas ocasiones representa una herramienta comúnmente utilizada por los más altos directivos de empresas cuyas funciones están orientadas a formular e instrumentar muchas de las estrategias organizacionales.

El uso de esta herramienta en el caso que nos ocupa, sirve de base para consolidar los procesos de reflexión estratégica desarrollado por muchos individuos, apoyando así la creación de valor y su aplicación competitiva.

Una estrategia es el arte de dirigir, para alcanzar un objetivo, por lo tanto, diseñar y aplicar una estrategia significa algo más que ayudar a que la gente comprenda cuál es la causa común, y cuál es el tren que se debe abordar, significa ayudar a los miembros de una organización a alcanzar ideas claras con respecto a sus contribuciones para el éxito de la empresa. Esto implica ayudarlos a canalizar y dirigir la gran visión focalizada hacia la acción en todos los niveles.

*Daniel Tigani*, un estratega de la nueva era, en su artículo “Estrategia para la Excelencia”<sup>4</sup>, cita los pasos generales que se siguen para diseñar una estrategia, como son:

- 1) “Identificar el paradigma existente en la organización al inicio del diseño, para luego romper con el viejo paradigma, vislumbrar y dar vida al nuevo paradigma.

---

<sup>4</sup> *Tigani, Daniel*. “Estrategia para la Excelencia”. Master-NET.net: Liderazgo y Excelencia. [www.masterdisseny.com](http://www.masterdisseny.com). Marzo/2002.

- 2) Definir la visión, a través de la imagen de lo que queremos ser y en que queremos convertirnos, para lo cual hay que desear el cambio
- 3) Definir la misión, enunciada mediante metas concretas que se puedan lograr en los términos de la visión.
- 4) Reconocer los valores compartidos, de manera subjetiva para satisfacer las necesidades humanas o proporcionar satisfacción.
- 5) Establecer las acciones a seguir, con coherencia, relación o unión de unas cosas con otras, ideas, comportamientos, etc.
- 6) Fijar una Unidad de Criterio, orientada a compartir los logros y éxitos alcanzados, como una única alternativa para que cada miembro se comprometa y no se divida el esfuerzo colectivo”.

## **6. LIDERAZGO**

Hablar de liderazgo es referirse a un concepto polémico por naturaleza, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales que abarcan desde el perfil de los líderes que se han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan una nueva generación de directivos capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad de alcanzar éxitos, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan sus lugares.



Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

La búsqueda de oportunidades esta relacionada con la iniciativa, curiosidad y coraje asumidos por un líder, que demuestran su autoconfianza y determinación para iniciar y desarrollar proyectos, analizando el por qué de cada cosa, con persistencia para alcanzar las metas propuestas por encima de los obstáculos y retrasos que se pudieren presentar.

Por su parte, la toma de decisiones es considerada un proceso cotidiano en la labor de todo líder, donde se ejecutan una serie de acciones – según el estilo del líder – conducentes a resolver problemas, estableciendo para ello prioridades y delegando hasta donde sea posible en otras personas, la responsabilidad de ocuparse de otros asuntos de menor importancia.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse, es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas (prudencia, justicia, fortaleza y templanza), lejos de toda agresividad. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral, debiendo predicar con su propio ejemplo.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social u empresa, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo en las que hay un denominador común *influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas*.

En general, “liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales”<sup>5</sup>. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

## 7. ESTILOS DE LIDERAZGO

Ante la pregunta ¿Cuántos tipos de liderazgo hay?, la respuesta es: muchos, muy variados y diversos, los hay malos, exitosos y efectivos, fastos y nefastos. Incluso los hay para todo tipo de personas, gustos y necesidades. Hay tantos tipos de liderazgo como tipo de líderes hay. ¿Porqué entonces el interés por definir una estrategia asociada a los tipos de liderazgo existentes? Precisamente, porque cuando hay tanto de donde escoger, no siempre se elige y aplica el más adecuado.

Para *R. Jiménez Aguado* (2002): “El estilo de liderazgo es el patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás”<sup>6</sup>. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

---

<sup>5</sup> *Jiménez Aguado, Ricardo*. “Tipos de Liderazgo” *www.terra.com*. Septiembre/2002.

<sup>6</sup> *op.Ctt.pp.pàg web www.terra.com*

Es importante que todo líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo, el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

*R. Jiménez Aguado*, también ha afirmado que cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

Tal afirmación esta sustentada en las siguientes definiciones:

“En cuanto a la *habilidad técnica*, esta se refiere a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su *habilidad humana*, a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la *habilidad conceptual*, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización”.<sup>7</sup>

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

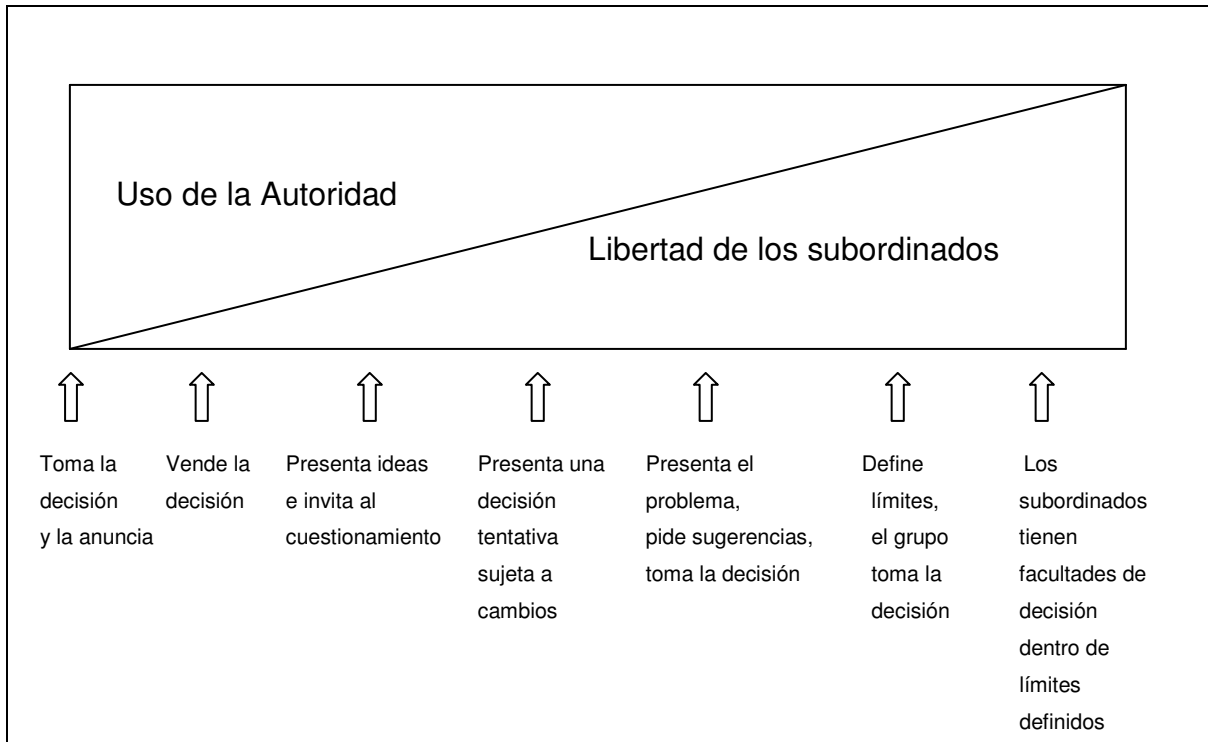
Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo, el cual puede oscilar entre los extremos *del dejar hacer sin intervenir, hasta el de controlarlo*

---

<sup>7</sup> *Jiménez Aguado, Ricardo. “Tipos de Liderazgo” www.terra.com. Septiembre/2002..*

todo (Ver Fig. Nro. 1), y del *orientado a la persona*, hasta el *orientado al trabajo*, las metas y resultados (Ver Fig. Nro. 2).

FIGURA Nro. 1  
**Liderazgos**



Fuente: Basado en modelo propuesto por Gary Dessler en su libro Organización y Administración – Enfoque Situacional, pág. 160, y citado por R. Jiménez Aguado, en su estudio "Tipos de Liderazgo" [www.terra.com](http://www.terra.com). Septiembre/2002.

Como se puede apreciar, este modelo plantea dos extremos al hablar de estilos de liderazgo, según el cual en la medida que un líder toma una decisión sin compartirla ni consultarla a otras personas de su entorno, llega a hacer un mal uso de su poder y adquiere un estilo considerado como autoritario; mientras que por el contrario, cuando un líder practica acciones de consultas, intercambio de ideas y se apoya en las sugerencias y capacidad de decisión de terceras personas, antes de establecer un criterio definitivo, directamente está otorgando cierta importancia y libertad a sus subordinados para decidir cuál es la solución más adecuada a un problema suscitado.

Desafortunadamente, no hay una respuesta absoluta acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias, estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

## FIGURA Nro. 2

### Liderazgo Orientado a Resultados

- ❖ Directivo: Informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta como hacerlo.
- ❖ Apoyador: Es amistoso, accesible, buena voluntad, es cercano a las necesidades de los subordinados, es cálido.
- ❖ Participativo: Consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones.
- ❖ Orientado hacia el logro: Pone los retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los subordinados para que asuman responsabilidades, busca esfuerzos sucesivos y mayores retos.

Fuente: Esta figura tiene su origen en el Modelo de *Hersey y Blanchard*, basados éstos últimos en *William Reddin*, y presentado por *R. Jiménez Aguado*, en su estudio "Tipos de Liderazgo" [www.terra.com](http://www.terra.com). Septiembre/2002.

Esta figura sugiere que, para ser eficaz, el líder seleccionará un estilo que aumente la satisfacción de los subordinados con sus labores y los niveles de desempeño que pueden llegar a alcanzar. También se identifican cuatro (4) estilos concretos de comportamiento del líder, asociados con las necesidades de los subordinados y las características de la tarea o responsabilidad por cumplir.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder normalmente debe "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá utilizar en las diferentes situaciones que se presenten, tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamada Liderazgo Situacional, y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice.

Más tarde o más temprano, todos los líderes tratan de difundir o reforzar la confianza de sus seguidores, adoptando una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo y que nada es seguro para siempre.

La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

## **8. LIDERAZGO Y PODER**

En la continuidad de todas estas consideraciones, es pertinente destacar otro de los elementos que dentro del tema del liderazgo inevitablemente debe citarse, es el "Poder", cuyo uso esta destinado a influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El Poder realmente es un término social, que consiste en lograr que las personas se comprometan mediante la interacción entre dos o más personas o grupos de personas; y se aplica a personas, grupos, equipos, organizaciones y países.<sup>8</sup>

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

La mayoría de las biografías de los más grandes líderes que han trascendido la historia, repetidamente hacen referencia a la parte importante que juega el maestro o el guía en el desarrollo individual.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en determinados contextos.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo, directamente relacionada con su capacidad de poder e influencia formuladas eficazmente, así como el nivel de aceptación de cada orden por parte de sus seguidores.

---

<sup>8</sup> HELLRIEGEL, Don - SLOCUM, John y WOODMAN, Richard. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Octava edición. México, 1999. Pàg. 278.

## 9. MODELOS DE COMPETENCIAS

Etimológicamente, el término “Competencias” expresa dos ideas: a) algo que se puede tener, llevar o manejar fácilmente; b) algo que sienta bien, es apropiado, conveniente, apto. Por otro lado, este término alude la soltura y manera con la cual una persona adulta, de modo efectivo, controla sus propios asuntos, afronta sus problemas cotidianos, maneja y modifica su entorno más próximo. De allí que estas se desarrollan al hilo de las experiencias profesionales de cada individuo, lo cual destaca su carácter dinámico y el hecho de que éstas pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa.

Así se tiene que existen tres formas de desarrollar las propias competencias: en la formación previa, antes de la vida activa; a través de cursos de formación de adultos, durante la vida activa; y por el ejercicio mismo de una actividad profesional, es decir, mediante la vida activa.

Sin embargo, uno de los problemas más comunes es el sentido difuso en el lenguaje corriente respecto al significado del término *competencias*, y su asociación con los términos *aptitudes* y *rasgos de personalidad*. He aquí una manera de diferenciar tales conceptos:

Aptitudes	Rasgos de Personalidad	Competencias
Estas permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas.	Afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que le ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y su cultura.	Constituyen dimensiones que permiten caracterizar a los individuos por medio de la descripción de los comportamientos reales frente a problemas profesionales concretos.



Desde este punto de vista, no se puede decir pues que las competencias no estén en relación con las aptitudes y los rasgos de personalidad. Pero constituyen una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y con los conocimientos adquiridos.

“Las competencias, pues, constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra” .<sup>9</sup>

Las competencias ayudan a diferenciar las conductas por las cuales se destacan los trabajadores eficientes de los ineficientes.

Hablar de competencias es también hacer referencia a la motivación intrínseca y su capacidad para iniciar y regular acontecimientos en la vida de cualquier individuo.

Algunos ejemplos de competencias son: competencias de dirección, competencias de relación, de la capacidad para trabajar en equipo, de resolver conflictos, de mantener la sangre fría en situaciones de estrés, etc.

Se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano.

---

<sup>9</sup> LEBOYER, Claude Levy. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona 2002. Pàg. 27.

Para K. Matheus V. (2002): “Un Modelo de Competencias representa un proceso tridimensional y simultáneo de cambio y crecimiento individual y organizacional”<sup>10</sup> cuya aplicación múltiple estimula el desarrollo enmarcado dentro de una filosofía que unifique criterios para así poder obtener buenos resultados. Regularmente es utilizado como fundamento para ingeniar todo cambio que este experimentando cualquier organización.

Específicamente, en todo Modelo de Competencia se involucran tres (3) grandes áreas:

- ❖ Cambio organizacional, planeado y orientado a intentar modificar el diseño y los procesos de una organización para hacerla más efectiva y eficiente.
- ❖ Comunicación Corporativa, abordada como un medio de información importante para desarrollar tareas complejas y resolver aspectos laborales, sociales y emocionales que pudieren llegar a generar cierta incertidumbre y ambigüedad en el personal, por encima de cualquier obstáculo; y
- ❖ Entrenamiento del recurso humano (entrenamiento, supervisión, liderazgo de equipos, clima organizacional, equipos de alto desempeño).

En fin, es un proceso macro que acompasa los subprocesos de cambio en las empresas. Es sistémico y no aislado, orientado a reforzar el servicio al cliente y a unificar los criterios internos de la empresa.

Los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos.

---

<sup>10</sup> *Matheus Vivas, Karina.* “Competencias para Competir”. Artículo Revista CALIDADempresarial. Año 2000. Páginas 39-42.

Experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en cualquier gestión basada en competencias, es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planificar un entorno.

Cuando las personas muestran sistemáticamente determinadas conductas les atribuimos poseer ciertos rasgos, conocimientos, técnicas y habilidades. Cada modelo de competencias describe el conjunto de las conductas requeridas para una clase o categoría de trabajo dado en términos de esos rasgos, conocimientos, técnicas o habilidades. Un modelo de competencias implica también prever quién puede desempeñar correctamente el trabajo o la función correspondiente. El objetivo es describir las tareas en términos de sus elementos esenciales, con el fin de averiguar qué se necesita para hacer bien cada trabajo, lo que conduce luego a la construcción de los perfiles de competencias.

Los perfiles se componen de conocimientos, habilidades y comportamientos. Es definir lo que cada persona sabe, quiere y puede hacer. Los conocimientos (como las habilidades) son como mínimo, una barrera de entrada, que una vez superada no marca la diferencia. Los líderes no son aquellos que poseen más estudios o incluso experiencia curricular, sino aquellos que son capaces de expresar a través de comportamientos específicos sus habilidades, es plantear lo que quieren hacer y lo hacen.

Estos perfiles son utilizados en forma pragmática en las organizaciones, como por ejemplo para reformular los procesos de evaluación del desempeño. Otra aplicación de los perfiles se realiza en los procesos de selección de personal, promociones, planes de carreras, etc. Además de la formación y desarrollo, que se

basará en las competencias donde los perfiles tienen una mayor distancia entre lo real y lo deseable.

En definitiva, se genera un lenguaje común (las competencias se definen y por lo tanto lo profesionales se centran en lo mismo) y un modo de medir es a través de comportamientos observables.

Los modelos de competencias también contribuyen al logro de un vínculo entre la gestión de Recursos Humanos y la estrategia de negocio (en coordinación constante) de cualquier empresa, justificando así muchos de los resultados exitosos. El desarrollo de los mismos va a depender de los requerimientos particulares de cada empresa, así como también de los recursos en general con que se cuente para su ejecución, entre estos recursos se pueden encontrar: los planes estratégicos establecidos por los niveles jerárquicos respectivos y el presupuesto disponible.

Por otra parte, el análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo, de las unidades de competencia profesional y de la eficiencia profesional representadas gráficamente en la siguiente figura:

FIGURA Nro. 3

**Modelo Causal de las Competencias**

Unidad de competencia profesional  
Realizaciones y criterios de realización



Competencia personal;  
Cualificación, talento y talante

Eficiencia profesional;  
Adecuación y logros

Fuente: Basado en la terminología del Grupo *Hay Group*, 1996, y presentado por *Claude Levy-Leboyer* en su texto "Gestión de las Competencias". Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2002. Pág.18.

Esta figura sitúa cada uno de los componentes en un contexto dentro del modelo causal del afianzamiento de las competencias. Además pone de relieve que se trata de un ciclo cerrado que se realimenta, es decir, se modula internamente. Así se observa que la eficiencia profesional realimenta la competencia profesional y suscita la demanda de nuevas unidades de competencia a través de la promoción que a su vez incita a alcanzar cotas más elevadas de eficiencia profesional.

## 10. METODOLOGÍA E INFORMACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para construir la estrategia de liderazgo se siguen los siguientes pasos:

1. Identificación de los elementos básicos que se deben considerar y que definen la cultura de cualquier organización como por ejemplo: los principios, valores y acciones tácticas.
2. Identificación de un Panel de expertos o conocedores del presente estudio, y la consideración de sus experiencias en el tema u otras materias afines.
3. Entrevista de eventos conductuales (a representantes de Unidades varias, escogidas en la empresa CVG EDELCA), donde se les preguntó su

experiencia respecto al caso citado en el numeral 1.1 de este documento. De esta manera se puede conocer cual es la brecha entre lo que se quiere y lo que se tiene.

4. Procesamiento de toda la data e información obtenida de la entrevista para relacionar resultados con la estrategia ha proponer.
5. Diseño de la estrategia basada en el Modelo de Competencias, y su forma de aplicación para resolver las necesidades.
6. Validación con el Panel.
7. Ejecución de acciones correctivas de forma y de fondo de la estrategia ha presentada.

Al diseñar la estrategia de liderazgo se obtuvo, por una parte, la información básica para disponer de las personas que realmente se pueden llegar a necesitar en una Unidad; pero por otro lado, se detectó la necesidad de entrenar a los trabajadores que ya estén dentro de cualquier organización y, para aquellos que no se adapten habrá una decisión de la gerencia respectiva. Es importante destacar, que este entrenamiento no debe ser de simples cursos, se trata de acciones que partan de la gerencia, pues ella es quien debe ser la primera en asumir el cambio.

Del mismo modo, la estrategia presenta una serie de acciones sugeridas que no solo inician y sostienen el cambio, sino que permiten seguir el desarrollo de la organización y prever futuras áreas de conflicto.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PROPUESTA**

#### **11. PREÁMBULO**

En respuesta al gran desafío profesional y laboral planteado por la autora de este documento, y en función de las exigencias propias de cualquier proceso de cambio y transformación en el manejo del recurso humano que se presente para el logro de los objetivos personales y organizacionales, a continuación se presenta una *Estrategia de Liderazgo*, en donde la figura del líder se caracteriza por ser simultáneamente diseñador, estratega y filósofo. Aunque es atractivo este concepto, plantea una fuerte dependencia de las destrezas y el carisma de un solo ser humano. Sin embargo, la consideración e implementación de la estrategia no es tanto un arte como una destreza que puede ser mejorada por cualquier interesado, y aún cuando la inspiración de su autora tiene su lugar en generar las ideas orientadoras, el aporte de cualquier interesado es esencial para convertir estas ideas en las acciones comprometidas de las personas. El contexto en el cual ha sido desplegada esta estrategia es básicamente el ambiente interno y externo de una organización, filtrada a través de los objetivos y valores de la declaración de visión y de misión.

#### **12. ANÁLISIS AMBIENTAL**

Como primer paso en esta estrategia, se debe realizar un seguimiento de los ambientes de la organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. Para ello se deben considerar todas aquellas fuerzas tanto externas como internas a la organización, capaces de influir en su rendimiento. Por consiguiente, el (los) líder(es) responsable(s) de desarrollar este aspecto, ha de dedicar gran parte de su tiempo y de sus esfuerzos a reunir y analizar datos relacionados con los factores ambientales que considere importantes.

### **13. SUPUESTOS TEÓRICOS DE UN MODELO DE CONDUCTAS DE UN LÍDER, PARA UNA MEJOR DIRECCIÓN ORGANIZATIVA**

Este aspecto incluye, entre otras cosas, dos pasos decisivos para establecer y mantener un liderazgo y dirección en una organización como son: 1) concretar una visión del futuro de la organización, y 2) convertir esta visión en una misión que defina la finalidad o razón de ser de la organización. Los supuestos teóricos que se inician a continuación y que indagan sobre la naturaleza de los objetivos organizativos, justifican de qué manera las visiones y misiones generales se pueden hacer tangibles a medida que se van traduciendo en una acción bien encaminada.

#### **EL LÍDER PROPUESTO Y SUS CARACTERÍSTICAS**

- Capacidad técnica.
- Inteligencia social y habilidad para motivar.
- Sabe valorar riesgos y sabe tomar decisiones.
- Valentía y tranquilidad.
- Buena disposición para aprender y sensibilidad ante los nuevos desarrollos.
- Interés vivo en temas de la actualidad.
- Habilidad para crear.
- Hace uso de todas las conversaciones, contactos y viajes para satisfacer curiosidades.
- Entiende y conduce a la gente.
- Experiencias en la conducción de personas hacia objetivos y proyectos.
- Sabe en que momento actuar.
- Capacidad para decidir cual es la persona correcta en quien apoyarse en un momento dado.
- Capacidad de juicio.
- Carácter.
- Capacidad para formar nuevos líderes.



- Capaz de analizar la cultura de su organización como un elemento que puede facilitar o impedir el desarrollo de su competitividad y la del equipo de trabajo que dirige.
- Conoce y maneja diversidad de culturas individuales con información confiable, inteligencia, discernimiento, actitud crítica, paciencia y sobre todo, mucho respeto por la opinión y cultura de otros.
- Tiene excelentes habilidades de comunicación para ayudar a resolver los problemas, convertir las ideas en acciones y recargar de energía a la gente.
- Sencillo y abierto a través de sus acciones y palabras.
- Respetuoso ante cualquier circunstancia y adversidad, por muy desagradable que se presente.
- Delicado en el trato y en la forma de hacer saber su opinión sobre cualquier tema de análisis, sugerencia o discusión.
- Demostración de interés hacia los demás.
- Capaz de sonreír la mayor cantidad de veces posible.
- Aprende los nombres de quienes le rodean.
- Creativo.
- Trasmisor de mensajes motivadores.

## **VISIÓN**

El líder deberá definir, proyectar y compartir la visión que tiene de conformidad con la exaltación de esperanza que lo impulsa, en busca de las cosas que desea hacer posibles y verdaderas, por encima de las señales contradictorias perceptibles de su(s) anterior(es) experiencia(s). Deberá definir con imágenes lo que quiere ser o hacer de su equipo, y en que sé o los quiere convertir, de acuerdo con los objetivos organizacionales de la empresa de la cual forme parte.

## **MISIÓN**

El líder deberá definir de forma simple, clara y precisa el modo en que se van a llevar a cabo las cosas en los términos de la visión. Su definición estaría asociada a algunas pautas tales como: el ambiente operativo, la filosofía o valores esenciales de la empresa, la imagen pública, los pasos a dar, las personas involucradas, las metas parciales, magnitudes y plazos con los cuales se evaluará el grado del éxito obtenido, impulsando los ajustes para alcanzar la visión.

## **PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS**

### **a) Principios Básicos**

- Es necesario diagnosticar antes de recetar.
- El capital humano es el más importante de las empresas.
- El eje central de la estrategia está en el líder.
- El enfoque principal será la realidad de cada empresa, sus experiencias, sus características, sus necesidades y sus procesos.

### **b) Principios del Comportamiento Humano**

- Involucrar a los trabajadores en los procesos y decisiones asociadas con su trabajo.
- Conocer y otorgar un sincero trato individual.
- Reconocer buenos trabajos a través de cumplidos.

### **c) Principios de Comunicación**

- Hacer de la comunicación una prioridad.
- Demostrar receptividad a las ideas de las personas.
- Crear un ambiente receptivo para la interacción de las personas, bajo una atmósfera de confianza.

**d) Principios Efectivos**

- Análisis estratégico.
- Habilidades participativas.
- Definición de unidades estratégicas dentro de la empresa.
- Planes de acción.
- Estrategia participativa.
- Sistemas de control.
- Planes de mejoras.

**14. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Se inicia este paso, destacando la necesidad de diagnosticar las competencias esenciales a fin de poder predecir las que pueden ser adquiridas, de acuerdo a las condiciones individuales y de entorno que favorecen estas adquisiciones, así como también analizar sus efectos en esta estrategia. Del mismo modo, en este paso se deberán definir las tareas o situaciones de trabajo, así como las regulaciones de que es capaz cada individuo en el entorno de su trabajo y de su actividad, en el seno de su estructura mental, debidamente organizada y relativamente estable y movilizable cuando sea preciso.

En este mismo orden de ideas, se sugiere definir y establecer de manera detallada cada una de las competencias requeridas, basadas en un análisis de valoraciones efectuadas acerca de comportamientos observables directamente sobre el terreno profesional de cada individuo en la organización.

Posteriormente, se deberá realizar una evaluación de tales competencias, acompañada de una evaluación referente a las aptitudes y los rasgos de personalidad de cada individuo. Los resultados de esta evaluación deberán comunicarse en el marco de una aproximación relacional y en la elaboración por el propio individuo de un plan de desarrollo que se corresponda con las posibilidades y las oportunidades de su situación profesional.

## **15. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El proceso de ejecución de esta estrategia va a depender de las competencias del líder para interactuar y mostrar empatía con otros en la asignación de recursos, en el seguimiento del progreso hacia los objetivos y en la organización de nuevas redes informales, conforme va desarrollándose, adoptando medidas correctivas si fuera necesario.

### **CARTERA DE ACCIONES**

- Reconocer las oportunidades organizacionales: En este primer paso, cada una jerárquica debe reunirse y realizar un proceso de integración que consolide la cultura organizacional, de acuerdo con los comportamientos de rutina de las personas, las normas que comparten, los valores dominantes que se mantienen, la filosofía que sirve de guía a las políticas de la organización, las reglas del juego, el sentimiento o el clima que se trasmite ante la disposición física y la forma de interacción de los individuos con los clientes o el personal externo; si esta no está definida, debe crearse -alejando la incertidumbre- sustituyéndola por su contraparte, la certidumbre (esto se llevaría a cabo a través de enlaces internos de comunicación dirigida y bidireccional). Este proceso requiere: segmentar, entender y describir ingeniosamente a los responsables de atender y satisfacer los requerimientos de los clientes actuales y futuros, los deseos de éstos últimos, sus necesidades e inquietudes; identificar las tecnologías óptimas para producir los bienes y servicios demandados por los clientes, los insumos básicos asociados y la distribución de los mismos. Una manera de ejecutar esta secuencia de pasos es a través de la identificación y/o definición, según cada caso, de los siguientes aspectos:
  - Características personales que se requieran por cada cargo, para un desempeño excelente.

- Requerimientos mínimos (conductas personales) para un buen desempeño tales como: motivos, rasgos, autoimagen y rol social; que son los que sustentan los conocimientos y habilidades de cada individuo.
  - Competencias críticas requeridas para cada cargo y otras competencias no tan críticas. Algunas de las competencias que deben ser dominadas de acuerdo con las nuevas tendencias son: comunicacionales, coordinación de acciones, lingüísticas o cognitivas, emocionales y corporales.
  - Factores de éxito diferenciadores -entre el personal- del desempeño sobresaliente (factores predictores de éxito).
  - Medidas de aplicación que permitan mantener un desempeño excelente.
  - Técnicas de comunicación y motivación efectivas.
- 
- Una vez tratados estos aspectos, se examina el personal existente mediante el levantamiento de información extraída de entrevistas (estas estarían focalizadas según lo que cada individuo hace y no en lo que debería hacer). Luego, se fortalecen los equipos de trabajo existentes y se define el perfil de cada uno de ellos, de acuerdo a lo que se quiere obtener. Un ejemplo de esta acción sería: Esta Unidad requiere reforzar el área de \_\_\_\_\_ por las razones siguientes:\_\_\_\_\_.
  - Posteriormente se comparan esos requerimientos de la empresa y los expedientes de los trabajadores, con una base de datos departamental o local, según el tamaño de la empresa, para hacer una especie de match entre las fuentes disponibles.

- Definir la situación deseada o el propósito estratégico a lograr, con ambición y en concordancia con lo que se quiere llegar a ser (visión) y el contexto ético dentro del cual se va a actuar para lograrlo (valores). Ello implica definir y enlazar tanto propósitos generales a alcanzar (objetivos), como propósitos específicos a alcanzar en cantidades y fechas determinadas (metas).
  
- Desarrollar un proceso de adquisición de las competencias anteriormente concebidas, cuyo inicio necesariamente es atribuible a nivel individual a través de la concientización de las siguientes actitudes:
  - 1.- Reconocimiento. “Lo reconozco cuando lo veo”, se refiere a reconocer la competencia cuando le sea expuesta o cuando la vea en otra persona.
  - 2.- Comprensión. “Sé lo que es”, habilidad para poder explicar las competencias a otros.
  - 3.- Autovaloración. “Sé que grado de desarrollo tengo en esa competencia”, el individuo establece comparaciones entre dónde está y dónde debería estar. Es capaz de recibir feedback.
  - 4.- Experimentación. “Lo estoy poniendo en práctica”. Incluye una experimentación práctica en situaciones simuladas.
  - 5.- Planificación del desarrollo. “Me fijo mi propio camino para mejorar”. Define objetivos de mejora y planes de acción.
  - 6.- Práctica en el trabajo. “Lo estoy practicando con determinada frecuencia”. Se integra en el desempeño diario.
  
- Efectuar indagaciones externas, para formular hipótesis acerca de los *actores* relevantes y los *escenarios o entornos* en que se desenvolverían las acciones tendientes a logro de la situación deseada. El resultado de esta acción sería la identificación perspicaz de *Oportunidades* y *Amenazas*, con una red generadora de valor agregado que expanda los límites de la Unidad u organización sobre la cual se decida aplicar la estrategia.

- Efectuar indagaciones internas, consiste en identificar y evaluar los medios o recursos estratégicos claves (competencias medulares, procesos y activos) que se necesitan versus los que se tienen, para alcanzar las metas, frente a los desafiantes escenarios visualizados.
- Formular programas de acción, mediante la estimación de los recursos no monetarios necesarios versus los disponibles, las actividades secuenciales y paralelas requeridas para llevar a cabo todos los planes, en función del tiempo.
- Formular un presupuesto estratégico, donde el impacto de las estrategias aquí propuestas, sea estimable y previsible en cuanto a los ingresos, costos y gastos esperados.
- Ajustar la Unidad y/o organización, es revisar y criticar constructivamente la adecuación y concordancia de lo propuesto con los componentes de la Unidad y/o organización, el entorno, planes, programas y presupuestos que guiarán las acciones hacia los objetivos.
- Dinamizar las acciones, incentivar, coordinar y liderar cada una de las acciones precedentes, en forma coherente con lo previamente planificado, organizado y esperado.
- Apreciar estratégicamente la situación, cuya idea es interpretar y explicar la situación que se vivió, se vive y se podría vivir, versus la que se quiere vivir. Esta acción implica medir, graficar y apreciar – en función del tiempo – tendencias y resultados relevantes, para luego compararlos con diferentes escenarios pasados, presentes y futuros.

## **16. CONTROL ESTRATÉGICO**

Este paso tiene por objeto el seguimiento y la evaluación de la estrategia desarrollada para asegurar su adecuado funcionamiento y esta orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de ejecución de la estrategia, se hagan realidad.

También contempla el suministro de la respectiva retroalimentación, elemento este de carácter imprescindible para determinar si todas las etapas de la estrategia son apropiadas y compatibles y si funcionan adecuadamente.

Para el desarrollo de este paso, se deben establecer la mediciones pertinentes que garanticen la validez y confiabilidad de la información. En este mismo sentido, se sugiere implantar como herramienta útil, un Sistema de Información mediante el uso de computadores con programas de software -hechos a la medida de los requerimientos de muchas organizaciones, ofrecidos por el mercado- que sirva de apoyo a las decisiones del líder en función del rendimiento del recurso humano disponible. Algunas de las mediciones y/o consideraciones propuestas son las siguientes:

### **MEDICIONES DE DESEMPEÑO**

Los elementos que pueden ser considerados para la medición del desempeño de cada individuo son:

- La visión compartida.
- La capacidad de comunicación desarrollada.
- Los niveles de participación en las metas, estrategias y la satisfacción de lograrlo.
- La habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles, producto de la retroalimentación sobre su desempeño.
- Los Planes Corporativos de cada empresa.
- Marco legal aplicable en cada área de negocio.



- Los cambios en la cultura organizacional de la empresa provocados por la evolución natural de la misma.
- Los niveles de profesionalización de las áreas de trabajo.
- La necesaria adaptación de la organización a nuevos paradigmas del liderazgo.
- Normas nacionales e internacionales relacionadas con calidad en la gestión y liderazgo.

### **ESTRATEGIAS ADICIONALES DE CRECIMIENTO**

- I. Detectar anticipadamente las necesidades e inquietudes a satisfacer (con el resultado de las actividades).
- II. Decidir explícitamente cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas.
- III. Contextualizar habilidosamente sobre el particular con los elegidos para satisfacerlas (el ideal es lograr que nos ofrezcan lo que vamos a pedir, sin pedirlo).
- IV. Pedir oportunamente a ellos la satisfacción de ellas, especificando las condiciones de satisfacción requeridas.
- V. Negociar efectivamente las condiciones, posposiciones, negativas, etc. que ellos planteen para satisfacer la petición (o llevar a cabo las acciones requeridas).
- VI. Comprometer efectivamente el mutuo cumplimiento de todo lo convenido.
- VII. Monitorear periódicamente el grado de avance.
- VIII. Renegociar efectivamente – y en consecuencia con los resultados que se vayan obteniendo – la asunción de las responsabilidades pertinentes en caso de abandono, cancelación, revocación, atraso, etc.
- IX. Recibir amablemente lo que se entregue (si se entrega algo).
- X. Agradecer sinceramente lo que se haya recibido (o reclamar lo que no se haya recibido a tiempo).

- XI. Evaluar acuciosamente el grado de satisfacción, y después detectar y decidir los ajustes necesarios para satisfacer las condiciones previas y/o las que nuevas circunstancias ameriten.
- XII. Retro alimentar contextualmente a los responsables, reiniciando así un nuevo ciclo de coordinación de acciones.

### **SISTEMA DE MONITOREO E INTELIGENCIA**

Evidentemente, no se puede dejar por fuera la necesidad de subordinar los procesos a través de un sistema acorde con los planes que se pretenden alcanzar incorporando y posteriormente aplicando tecnología en el manejo de la información con el equipamiento adecuado – y de ser posible realizar nuevas inversiones – para poder cumplir la visión, sin dejar por fuera el elemento humano responsable de la implementación, porque es el hombre el que define el camino a tomar y que lo puede llevar al éxito o al fracaso. Este aspecto debe ser visto como una estrategia de innovación, es decir, que debe estar centrado en el uso de aquellas herramientas tecnológicas disponibles en la organización o bien en el mercado (a un costo adsequible dados los requerimientos propios) que permitan mejorar la eficiencia del recurso humano en su gestión.

## CONCLUSIONES

Según los esquemas obtenidos a lo largo de todo el estudio realizado, un líder debe tener determinadas competencias que se pueden llegar a considerar, según cada caso, como son: persistencia, autoconfianza, búsqueda de información, análisis de problemas y trabajo en equipo. Esto es alcanzable aún cuando el comportamiento humano está condicionado al nivel de desarrollo integral experimentado por cada individuo y al producto acumulado de sus interrelaciones fundamentales que, en ocasiones, lo separan tan radicalmente.

En el contexto de la estrategia desarrollada se pudo apreciar que ante la aplicación de un modelo de competencias, diagnosticar las competencias adquiridas es importante; pero más importante es todavía concretar las competencias a fin de poder predecir las que pueden ser adquiridas, y ello extendiendo el análisis hasta las condiciones individuales y de entorno que favorecen estas adquisiciones.

Los nuevos líderes del presente y futuro están comprometidos no sólo a estar provistos de calidad en sus planes y acciones, sino que tendrán una emoción especial indefinida que deberán transmitir y proyectar hacia sus semejantes, lo cual será la clave para su éxito.

Con el desarrollo de esta investigación y la aplicación esperada de la estrategia de liderazgo propuesta, no sólo se logran alinear los objetivos de cualquier organización, sino que se hace un mayor énfasis en roles y responsabilidades, es decir, una integración entre la(s) unidad(es) organizativa(s) u empresa seleccionada(s) para su aplicación, el recurso humano disponible y cualquier proyecto emprendido por sus dirigentes. Además, dicha estrategia debe trabajarse desde el inicio en la etapa de aplicación para que no llegue a ser engorroso el proceso, y se complementaría con el seguimiento posterior. También se pudo

apreciar lo importante que es acortar los tiempos de entrevistas y análisis, así como la escogencia de un área de aplicación de alto impacto en corto tiempo: selección.

La fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa, y en saber pedir a otros que evalúen su actuación o solicitar consejos u opinión. Estos no deben percibirse como signos de debilidad, por el contrario, son elementos que pueden llegar a fortalecer al líder y a su liderazgo.

Gran parte del logro de la estrategia de liderazgo propuesta, dependerá de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización. Para que esta contribución se mantenga, se debe evaluar el nivel de dominio de los colaboradores en sus competencias conductuales y una apuesta de inversión en el capital humano de la organización para desarrollarlas.

El grado de éxito de la estrategia propuesta solo es medible por el nivel en que se logra el avance o desplazamiento buscado, de manera sustentable. El grado finalmente alcanzado, dependerá tanto del líder como de sus seguidores.

Lo importante en todo este contexto presentado, es darse cuenta tanto de que lo exógeno no controlable es casi siempre más diverso y a veces de mayor impacto que lo endógeno controlable, como que solamente se puede actuar en el presente, que solo – previendo el porvenir – se planifican con mas efectividad nuestras acciones, y que solo podemos intentar explicar las acciones necesarias, para así alcanzar los resultados esperados, coordinadamente, con alegría y energía.

Finalmente, es importante concluir que en el caso de la empresa CVG EDELCA, existen bases muy sólidas de carácter moral, económico, social y cultural para mejorar los estilos de liderazgo existentes en toda su estructura, así como también el nivel de competencias adquiridas por sus grandes líderes en los últimos tiempos, y orientadas a mejorar el desempeño de todo su personal a través de diversos proyectos institucionales emprendidos bajo un enfoque de “Excelencia de Gestión”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERTO, Samuel C. Y PETER, J. Paul. Dirección Estratégica. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. 3ra. edición. Madrid. 1997.
- DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. International Thomson Editores. Sexta edición. México, 2000.
- DAVIS, G. y SCOTT, J. Estrategias para la Creatividad. Editorial Piados. Buenos Aires, 1980.
- DATIN CORP (Data Information Corporation). Presentación: Resultados Clima Organizacional CVG-EDELCA 2001. Febrero 2002.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw-Hill. Mexico, 1987.
- FRANCÈS, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Caracas 2001.
- HELLRIEGEL, Don - SLOCUM, John y WOODMAN, Richard. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Octava edición. México, 1999.
- INDUTEST, S.R.L. Programa de Desarrollo Supervisorio. Venezuela, octubre/2001.
- MASLOW, Abraham H. Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 1991.
- MATHEUS VIVAS, Karina. Revista *CALIDADempresarial*. Artículo: ¿Equipo de Trabajo o Trabajo en Equipo?. Mayo/2000.
- MATHEUS VIVAS, Karina. Revista *CALIDADempresarial*. Artículo: Competencias para Competir. Septiembre/2000.
- MC GREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana. México. 1982.
- LEBOYER, Claude Levy. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000, SA. 2da. edición. Barcelona 2002.

- OMEGA CONSULTORES GERENCIALES. Programa de Formación de Facilitadores del Proceso de Mejoramiento de la Gestión de la Empresa. Norma CVG Excelencia de Gestión. Febrero/2001.
- ROBBINS, S.P. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Octava edición. México, 2000.
- TERRY & FRANKLIN. “Principios de Administración”. Editorial Panapo S.R.L. Caracas, Venezuela. 1986.

## CONSULTAS ELECTRÓNICAS

- [www.adiat.org/innestec\\_tres.html](http://www.adiat.org/innestec_tres.html) -24.09.02
- [www.ciat.org](http://www.ciat.org) - 26.09.02
- [www.cpe@competitividad.net](mailto:cpe@competitividad.net) - 25.09.02
- [www.dezerega.com](http://www.dezerega.com) - 22.09.02
- [www.efectividad.net](http://www.efectividad.net) - 27-04-2002
- [www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com) - 26.09.02
- [www.hp.com](http://www.hp.com) - 26.09.02
- [www.incae.edu/cenpol/oleaginosas](http://www.incae.edu/cenpol/oleaginosas) - 20.09.02
- [www.intermanagers.com](http://www.intermanagers.com) - 20.09.02
- [www.masterdisseny.com](http://www.masterdisseny.com) - 25.09.02
- [www.resumido.com](http://www.resumido.com) - 19.09.02
- [www.terra.com.mx/rjaguado/lider.html](http://www.terra.com.mx/rjaguado/lider.html) - 26.09.02