

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

(F.A.F.I)

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**



TEMA:

**ESTRATEGIA DE LIDERAZGO BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS, PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DEL
TALENTO HUMANO DEL AGROQUIMICO KARLITA DE LA
CIUDAD DE VENTANAS PROVINCIA DE LOS RÍOS**

AUTORA

ANA CECILIA RIQUERO CAMACHO

DIRECTOR DE TESIS

ING. JOSÉ NIVELA ICAZA

LECTOR DE TESIS

ING. FRANKLIN MORALES REYNA

AÑO: 2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaro que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de la autora.

Ana Cecilia Riquero Camacho



DEDICATORIA

De manera especial dedico esta tesis a Dios por permitirme llegar a concluir mi carrera y tener a mis padres junto a mí viendo realizado este sueño.

A mis hermanas Emily y Nagely, para que sigan adelante y logren cumplir su meta profesional en el futuro que les espera.

Ana Cecilia Riquero Camacho



AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios por su amor y todas sus bendiciones, por

acompañarme en el camino y ser mi fortaleza en todo momento.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio de todos estos años. Ha sido un privilegio ser su hija, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en quién soy.

También me gustaría agradecer a mis profesores, quienes contribuyeron con sus conocimientos en mi formación como profesional y de manera muy especial a los Ing. José Nivelá Icaza, Ing. Franklin Morales Reyna por sus conocimientos, experiencia y paciencia.

Ana Cecilia Riquero Camacho

ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I

1	El problema	9
1.1	Planteamiento del Problema	9
1.1.1	Formulación del Problema	10
1.1.1	Subpreguntas	10
1.2.	Objetivos	10
1.2.1	Objetivo General	10
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3.	Justificación	11

CAPITULO II

2	Marco Teórico	13
2.1	Fundamentación Teórica	13
2.2	Marco Conceptual	57
2.3	Hipótesis	60
2.3.1	Hipótesis General	60
2.3.2	Hipótesis Específicas	61
2.4	Variables	61
2.4.1	Variable Dependiente	61
2.4.2	Variable Independiente	61

CAPITULO III

3	Marco Metodológico	62
3.1	Modalidad de la Investigación	62
3.2.	Tipo de Investigación	62
3.3.	Métodos y técnicas	63
3.4.	Población y Muestra	64
3.5.	Tratamiento de la Información	64

CAPITULO IV

4	Resultados de la Investigación	65
4.1	Encuestas	65

CAPITULO V

5	Marco Propositivo	75
---	-------------------	----



INTRODUCCION

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, sensato, receptivo, 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.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

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.

El hecho de diseñar una estrategia de liderazgo para Agroquímicos Karlita

necesariamente exige realizar un diagnóstico de la situación actual de la 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.

1.1.1 Formulación del problema

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Cómo Diseñar una Estrategia de Liderazgo basado en el Modelo de Competencias, para un mejor desempeño del Talento Humano del Agroquímico Karlita de la ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos?

1.1.2 SUBPREGUNTAS

- ¿Cuál es el diagnóstico interno y externo actual de Agroquímicos Karlita?
- ¿Cuál es la importancia del diseño de una Estrategia de Liderazgo para Agroquímicos Karlita?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Estrategia de Liderazgo basado en el Modelo de Competencias, para un mejor desempeño del Talento Humano del Agroquímico Karlita de la ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico documental y de evidencia empírica, de las últimas tendencias en materia de liderazgo para definir la importancia de una estrategia de liderazgo.
- Identificar algunos estilos de liderazgo, cuya aplicación se relacione con un enfoque de 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.

1.3 JUSTIFICACIÓN

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

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica

Liderazgo

Aunque en la actualidad el liderazgo es fuente de diversos estudios, este ha ido evolucionando para responder a los cambios del entorno empresarial de un mundo globalizado. Al ir evolucionando el esquema de la organización, también cambió el tipo de liderazgo requerido.

Grandes pensadores de la historia (Confucio, Platón, Aristóteles) dejaron plasmadas opiniones acerca de la influencia y el poder de algunos seres humanos sobre otros por sus características personales o posición social. Hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado.¹

La evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos, en la *Ilíada* de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el diálogo *La República*, el ideal de líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, asimismo, no todo mundo desempeña el liderazgo, describe al líder como un armonizador de personas, mejora al que dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas.

Por su lado Sócrates, menciona que el líder se distingue por ciertos talentos, los cuales se refinan con una educación media teniendo como resultado la sabiduría. Tomas de Aquino, en el siglo XIII presenta una visión cristiana del mundo, centrada en Dios relacionada con el rey, siendo el rey un maestro de virtudes que se acerca al ideal de una unión autosuficiente y próspera de individuos para vivir de manera óptima.

¹ CERTO, Samuel C. Y PETER, J. Paul. Dirección Estratégica. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. 3ra. edición. Madrid. 2008

Nicolás Maquiavelo, en el libro el Príncipe, menciona que su príncipe tiene las cualidades de liderazgo que son: parecer ser bueno, clemente, leal, humano, sincero, religioso y perdonar para que cuando se necesite ser de otro modo se pueda cambiar, teniendo como finalidad el poder, el orden y la estabilidad.²

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX el liderazgo ha sido estudiado a partir de diversas teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, cada una de ellas ha puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una particularidad en evolución del mismo.

El liderazgo es un concepto que ha ido evolucionando y modificándose a través del tiempo y las definiciones que se dan del mismo, están estrechamente relacionadas con la época histórica de la que se esté hablando, como se podrá observar se ofrece un breve recorrido histórico.

A principios del siglo XX predominaba la teoría conocida como el gran hombre, la cual establecía que la habilidad, el talento y el origen necesarios para liderar a otros era poseída solo por unos pocos, como consecuencia no se podía aprender, simplemente se tenía o no la habilidad. La concepción de que el liderazgo se podía aprender se dio hasta la revolución industrial, a raíz del surgimiento de la administración como una profesión para la cual se requieren ciertas características que se pueden desarrollar.

Posteriormente la tendencia giró hacia la categorización por lo cual en los años sesentas y setentas, surgieron pruebas a través de las cuales se pretendía determinar el estilo y comprender la motivación y comportamiento humano, todos los estudios hechos y el mismo paso del tiempo y el contexto de una sociedad cambiante, provocó que surgiera la teoría de la contingencia bajo esta perspectiva el liderazgo y su ejercicio será de acuerdo al ambiente, la capacitación y la madurez de los empleados.

² CERTO, Samuel C. Y PETER, J. Paul. Dirección Estratégica. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. 3ra. edición. Madrid. 2008

De acuerdo a Kotler (2003:8) “a lo largo de la historia el liderazgo de calidad ha sido siempre escaso”; aunque más que escaso considero que se ha ido perfeccionando y adaptando a las circunstancias que se han vivido.

Se puede decir que el liderazgo ha estado presente en todas la épocas de diversas maneras, con la presencia de diversos personajes en la sociedad, tanto religiosos, políticos y que han ejercido un liderazgo, logrando mover tanto a grupos pequeños como a grandes masas, lo cual nos explica que el liderazgo siempre ha existido.³

En el actual siglo XXI tenemos un ambiente altamente competitivo en todos los ámbitos de la sociedad que se han cambiado las prácticas para ejercer un liderazgo de manera que sea más efectivo tanto individualmente como para todo grupo y organización.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la

³ CERTO, Samuel C. Y PETER, J. Paul. Dirección Estratégica. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. 3ra. edición. Madrid. 2008

responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Concepto de Liderazgo

Maxwell (2006) en su texto “Desarrolle los líderes que están alrededor de usted”, define el liderazgo de la siguiente manera El liderazgo es la influencia.

Todo líder tiene estas dos características: (A) va a alguna parte y (B) es capaz de persuadir a otros de acompañarlo.

Huerta y Rodríguez (2006) en su texto “Desarrollo de habilidades directivas”, afirman que liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes.

Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.

Es la habilidad para persuadir a otros de que busquen con entusiasmo los objetivos definidos.

La enciclopedia “Encarta (2006)” le define: Liderazgo, en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños.

En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

Casares (2004) en su libro “Liderazgo”, proporciona la siguiente definición, Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el

quehacer de las personas y los grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura y de poder, y promover el desarrollo de sus integrantes.

Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores que la organización pretende.

DEFINICIONES DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El liderazgo tiene una infinidad de conceptualizaciones. El liderazgo es definido por Terry (1997) como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo”. (p. 408).

Al respecto, Bayón (1998) conceptualiza el liderazgo como “la capacidad de ciertas personas para influir en otras, teniendo el líder capacidad de poder, comprensión de las personas, inspirar a sus seguidores y crear un ambiente propicio”. 20 (p. 191).

De acuerdo a lo señalado, el liderazgo es la habilidad que posee una persona para influenciar directamente en las opiniones, actitudes y comportamiento de otros individuos, es decir implica influir e interactuar con la gente para realizar y lograr los objetivos trazados dentro de la organización.

Líder Actual

El líder actual debe ser un gestor del cambio, un experto de la turbulencia, tormenta de ideas, situaciones y constelaciones nuevas. Más que cumplir una serie de funciones prefijadas, el nuevo líder deberá de cumplir una pluralidad de funciones, entendiéndolas no tanto en el sentido de cumplir distintas funciones si no tener que hacer cosas de una naturaleza radicalmente diversa. Vamos hacia un líder que ha de ser líder, creador e intérprete.

Líder capaz de ejercer una nueva forma de liderazgo muy alejada de los modelos autoritarios clásicos, basados más en la imposición jerárquica que en la exposición argumentaría. Generador o en su defecto recopilador de tendencias, de posibilidades nuevas, lo que le obliga a convertirse en lector de los signos sociales de la época, es decir, de las tendencias, pulso y subconsciente del momento.

De ahí que su tarea consista en una peculiar sociología de acera. Descubrir aquellos impulsos que están despertando en la sociedad y por ello mismo también en las organizaciones. Todo eso no es posible sin acercarse al conocimiento de campos que hasta ahora estaban alejados del saber habitual de la empresa. Sobre todo el del pensamiento, que es el laboratorio donde se ponen a prueba las fórmulas químicas del futuro.

Una labor así exige adquirir unas claves de interpretación extremadamente complejas difícilmente adquiribles sin el apoyo de especialistas. Ésa es la función primordial desempeñada por los nuevos profesionales de los recursos humanos. Proporcionar a los líderes las claves de interpretación necesarias para abriles a un espíritu siempre nuevo. Auscultar la realidad. Tom Peters lo llama liderazgo de vagabundeo. El líder se baja a la acera y pasea.

Concepto de Líder

Belker y Topchik (2007) en su libro “Gerente por primera vez” establece que el líder es la persona con la que otros cuentan, la persona cuyos criterios son respetados porque usualmente son razonables. Líderes son aquellos que pueden adentrarse en el futuro y visualizar los resultados de sus propias decisiones.

También son los que pueden dejar de lado problemas de personalidad y tomar decisiones basadas en hechos. Esto no significa que ignoren los elementos humanos; jamás los ignoran, sino que siempre tratan con los hechos en sí mismos y no con la percepción emocional de la gente sobre esos hechos.

Huerta y Rodríguez (2006) en su libro “Desarrollo de habilidades directivas” definen al líder eficiente como aquel que inspira a la gente a trabajar con ahínco para aumentar la productividad.

Casares (1994) en su libro “Liderazgo”, define a los líderes como aquellos que dirigen a otros con su poder personal, intelectual, psicológico o emocional; son aquellos que, aun cuando tienen la autoridad formal, confían en y utilizan más su influencia en los atributos personales de inteligencia, en los valores; en la forma original de percibir el medio, o de vivir las emociones... que procuran fortalecer su influencia a partir de sus conocimientos y experiencias; que se ganan el poder en la forma de tratar a los demás; y sus principales fuerzas son la entereza moral y las habilidades de dirección y organización.

Liderazgo Contemporáneo

El líder contemporáneo es distinto al tradicional que cumplía supervisiones. Muchos líderes no están capacitados a hacer el cambio a los equipos. Incluso los gerentes más capaces tienen problemas para hacer la transición, ya no se consideran apropiadas todas las actividades de orden y control que antes los alentaban a realizar.⁴

Tal vez 15 por ciento de los gerentes son líderes de equipo innatos; otro 15 por ciento nunca podrían dirigir un equipo porque va en contra de su personalidad, son incapaces de sublimar su estilo dominante para el bien del equipo. En seguida está el enorme grupo central: el liderazgo de equipos no se les da naturalmente, pero lo pueden aprender.

El reto para estos gerentes es aprender a ser buenos líderes de equipos. Tienen que aprender habilidades como la paciencia para compartir información. Confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuándo intervenir.

⁴ HELLRIEGEL, Don - SLOCUM, John y WOODMAN, Richard. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Octava edición. México, 2008.

Los líderes eficaces han dominado el difícil acto del equilibrio de saber cuándo dejar solo al equipo y saber cuándo participar. Los nuevos líderes pueden tratar de conservar demasiado el control en una época en la que los integrantes de los equipos necesitan más autonomía o bien pueden abandonarlos cuando necesitan su apoyo y ayuda.

Organización en el contexto actual.

El líder y las organizaciones. Primero que todo, esta época de cambio vertiginoso nos induce a cuestionarnos si la capacidad humana de dirección estará a tono con las necesidades y capacidades que se ofrecen.

Toda organización dispone de mucha información, pero eso no significa que sepa buscar, recibir, procesar y filtrar esos datos lógicamente. Por eso un buen líder debe saber distinguir entre sociedad de la información y sociedad del saber, ya que con ésta última se incorpora el factor humano.

Es así que el líder empresarial debe estar dotado de inteligencia lógica que lo capacite para racionalizar los negocios, de inteligencia lingüística para favorecer la comunicación y de inteligencia interpersonal para poder trabajar efectivamente en los equipos, siempre contando con inteligencia intrapersonal que le de las herramientas desde su propia persona, conociendo sus fortalezas y debilidades.

A partir de los dones que le permiten al líder manejar eficazmente las organizaciones actuales, podemos adentrarnos en como el líder lo consolida y manifiesta en las organizaciones.⁵

Características de un líder

Los líderes son personas que como resultado de ciertos rasgos caracterológicos y de cierta actitud emocional le permite captar sensiblemente

⁵ HELLRIEGEL, Don - SLOCUM, John y WOODMAN, Richard. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Octava edición. México, 2008.

las necesidades de las demás personas, es capaz de conductas más o menos permanentes para influir y convocar la energía de los individuos y los grupos y motivarlos a alcanzar objetivos con entusiasmo y dedicación por eso es necesario enumerar las siguientes características.

- a. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- b. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- c. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- d. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- e. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

- f. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- g. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- h. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- i. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- j. Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Tipos de líderes

Ecofield (2009), en su artículo “Los estilos de liderazgo que se requieren hoy”, indica que La consultora Hay Group dio origen a una tipología de liderazgo que, sin ser definitiva, sirve para revisar comportamientos.

- Directivo: es el líder que da órdenes claras y sólo espera que se cumplan.
- Visionario: busca inspiración en la gente y, luego de marcar senderos, da libertad.
- Afiliatorio: sabe cómo crear un grupo, un equipo de trabajo.
- Participativo: busca la participación, pero también el consenso; es decir, el acuerdo de todos.
- Marcapasos: quiere estar al tanto de todos los pasos de la gestión.
- Tutorial: trabaja para el desarrollo de habilidades de las personas, pensando en ellas y en el largo plazo.

Los líderes más interesantes son los que utilizan un repertorio de tipos de gerenciamiento.

Habilidades del líder

Ecofield (2009), en su artículo “Los estilos de liderazgo que se requieren hoy”, dice que Según Carolina Miranda, de Hay Group, para lograr un clima motivador, donde el alto desempeño sea corriente, el líder debe contar con un balance de tres rasgos: madurez emocional, creatividad y resiliencia, un término poco usual, pero muy interesante.

- La madurez emocional implica la capacidad de mantener la calma en la adversidad. La tienen aquellos que no entran en pánico, pero también los que no juzgan como primera respuesta. El líder emocionalmente maduro mantiene una actitud positiva, que no reprime a sus colaboradores. Trata de entablar una relación de empatía, tiene buena escucha, y sabe interpretar las complejidades de las personas con las que trabaja.
- El buen líder sabe destacarse sin ser competitivo; es decir, no intenta aplastar a los demás, sino que trabaja de manera armoniosa en situaciones grupales.

- La creatividad está dada por características personales o competencias, que en general se entienden como dadas por la naturaleza.
- En cuanto a la resiliencia, se trata de la capacidad de repensar la estrategia y de reinventarse. En psicología, solía entenderse como una patología. La psicología más moderna la ve como un ajuste saludable frente a la adversidad. Hay personas que reaccionan mejor ante los problemas, con más voluntad para aceptarlos y superarse.

Ramírez (2007) en su taller “Liderazgo para todos” menciona las siguientes características del líder:

- Es inteligente
- Entusiasta
- Trabaja bien
- Es Leal
- Tiene valores
- Es servicial.
- Reconoce sus errores
- Es optimista
- Fomenta el diálogo
- Ve a futuro

De donde se desprenden las siguientes habilidades:

- Dominio personal
- Capacidad de compromiso
- Capacidad para guiar, evaluar y formar a su gente
- Visión y comunicación trascendentales
- Trabajo en equipo y formación de la cultura organizacional
- Habilidades Sociopolíticas

Estilos de liderazgos

a. El Liderazgo Autocrático

Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.⁶

b. El Liderazgo Democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

c. El Liderazgo Laissez-Faire

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

⁶ HELLRIEGEL, Don - SLOCUM, John y WOODMAN, Richard. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Octava edición. México, 2008.

d. El liderazgo Carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás.

De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.⁷

El perfil de alto desempeño de los líderes

Los líderes intervienen de manera directa en el logro de una visión y misión de una organización, mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando el máximo de recursos y con repercusiones positivas.

Por lo tanto, los líderes deben tener un conjunto de competencias que proporcionen un esquema a seguir para alcanzar buenos resultados, al respecto, Arias y Heredia (1999) señalan los siguientes:

- a. Aspectos gerenciales: conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.
- b. Trabajo en equipo: compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento de la organización.
- c. Relaciones interpersonales: sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los clientes.

⁷ HELLRIEGEL, Don - SLOCUM, John y WOODMAN, Richard. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Octava edición. México, 2008.

- d. Comunicación: expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.
- e. Motivación a los asociados o colaboradores: fijación de objetivos ambiciosos (pero realistas) para sí mismo y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.
- f. Compromiso con la calidad y la competitividad: orientación de las acciones para lograr la mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidades e integridad. (pp. 200-201).
- g. Estas competencias señaladas muestran que el líder debe asumir responsabilidades de lograr eficazmente las metas esperadas, debe tener autoridad para actuar de manera de estimular una respuesta positiva en su personal con el fin de lograr los objetivos propuestos.

El poder del liderazgo

El poder de un líder emana del control del medio que los otros miembros desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. Por ello, Gil (1997) argumenta: Dicho poder puede ser usado por un individuo, ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último, inducir a estos otros individuos para que los provean con los elementos para la satisfacción de sus propias necesidades. (p. 133).

También, Arias y Heredia (1999) señalan: el poder influye directamente en el comportamiento de otras personas, por ello existe dos formas de poder, las cuales son el "Formal, el cual se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente.

Por tanto, se le denomina autoridad y también está el "Informal, surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida". (p. 198).

Considerando los aspectos señalados, muchos individuos que integran una empresa consideran al líder como el medio más apropiado para conseguir las metas grupales, porque la prueba real del liderazgo ocurre en el proceso de seguir al líder dentro del grupo de trabajo. Esto reside en la habilidad del gerente o supervisor para obtener del grupo la voluntad de acatarlos; una voluntad basada en metas, objetivos comunes y compartidos.

Importancia del liderazgo

El liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo, mediante la cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado, depende de la capacidad para las relaciones humanas y de la personalidad del directivo para satisfacer las necesidades del grupo dirigido por él.

El liderazgo tiene gran importancia en la conducta adoptada en el grupo y como elemento de influencia resultan interesantes los distintos estilos de liderazgos y los efectos que puedan tener en el grupo de trabajo.

El efectivo desempeño del liderazgo obviamente estará determinado por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales, también por el grado del estilo aplicado que resulte apropiado para las actividades y la naturaleza del grupo.

El líder mediante las actitudes y conductas, canaliza y conduce al grupo al manejo, realización y satisfacción de sentimientos y necesidades, armónicas o desarmónicas, que a su vez dependen de los rasgos de carácter y la madurez o inmadurez emocional de los miembros del grupo y del líder mismo.

Liderazgo basado en competencias

Gramigna (2002), en su artículo "Gestión por competencias" señala, El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias. Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e internalicen la gestión por competencias, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Cardona y García en su libro “Cómo desarrollar las competencias de liderazgo” subrayan que en los últimos años se ha ido imponiendo una visión del liderazgo que se basa en comportamientos específicos y medibles de los directivos, que llaman competencias.

Reconocen que un directivo desarrolla el liderazgo a base de formación, aprendizaje y esfuerzo personal. Además, dice que un directivo puede perder ciertas competencias críticas de liderazgo si no mantiene una actitud de aprendizaje y mejora personal.

El modelo de liderazgo propuesto por Cardona y García se apoya sobre dos paradigmas: un modelo antropológico de la empresa y un modelo de competencias directivas.

De la primera se extrae una visión del liderazgo como dimensión directiva: el líder es capaz de hacer crecer la unidad de la organización, a través del desarrollo de sus colaboradores y de su adecuada motivación hacia el logro de los objetivos de la organización.

Las competencias necesarias para desarrollar esta dimensión se adquieren con formación, entrenamiento y esfuerzo personal. La definición de la función propia del líder y la especificación de aquellas actividades que entran en su desempeño profesional servirán para concretar las competencias necesarias para el desempeño de la función directiva.

Condiciones de liderazgo basado en competencias.

Después de crear el directorio de competencias, queda la cuestión de definir cuales competencias son esenciales para el liderazgo. Entre otras cosas porque las competencias necesarias en un contexto determinado no son necesariamente las mismas que las que se requieren en un contexto distinto.

Por ello la solución no pasa tanto por la selección de un conjunto de competencias específicas de liderazgo como por la determinación de unas

condiciones mínimas para que exista liderazgo. Este enfoque de la cuestión permite discriminar, ante un perfil directivo, si tiene o no las competencias críticas de un líder. Y en caso de que no se den las condiciones necesarias, permite establecer las áreas de mejora que deberían trabajarse para impulsar el liderazgo en ese caso particular.

Las condiciones mínimas que permiten hablar de liderazgo en un determinado perfil de competencias son las siguientes:

- Debe existir un grado suficiente de desarrollo de todas las dimensiones directivas, es decir, debe darse una situación de equilibrio. Esto significa que ninguna de las dimensiones debe sobrepasar excesivamente a las demás o, dicho de otro modo ninguna dimensión debe quedar excesivamente Infra-representada. Un líder, en tanto que directivo, debe ser capaz de definir estrategias y producir valor económicos para la empresa. También necesita un cierto nivel de competencias interpersonales para poder comunicar a su gente las tareas a realizar y ayudarles en el logro de los objetivos. Para todo ello es imprescindible que sepa dirigirse a sí mismo, gestionar sus emociones, su aprendizaje y su desarrollo personal. Ninguna de estas dimensiones es prescindible, aunque lógicamente variará el grado de desarrollo de cada una de ellas según la persona
- Debe existir también un desarrollo suficiente de las competencias personales internas.

Mora (2005) en su artículo “Relevancia de la Gerencia por Competencias, indica que la gerencia por competencia permite el desarrollo de líderes más que de gerentes, profesionales creativos capacitados para dirigir a las organizaciones en entornos de incertidumbre.

La gerencia por competencia favorece a la calidad y productividad a través del desarrollo de un recurso humano capacitado, flexible, involucrado con la organización y satisfecho en sus expectativas personales y profesionales.

Un recurso humano involucrado con la misión de la organización se compromete en el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos proponiendo continuamente ideas nuevas para mejorarlo y está capacitado para asumir retos y tomar las decisiones pertinentes, y de algún modo vincula su desarrollo personal con el desarrollo de la organización.

La gestión por competencias es una forma de gerenciar obteniendo el máximo provecho de las capacidades, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de cada uno de los trabajadores que integran el equipo de trabajo.

En esta valoración de los “talentos” individuales, un buen líder, encuentra un potencial para el crecimiento de todos los integrantes de su grupo de trabajo, ya que no sólo se evalúan las potencialidades de cada persona para desempeñar una labor, sino que es posible favorecer el desarrollo de nuevas competencias en el personal, que les haga más eficientes y lleven a la empresa a ser más competitiva.

La gerencia por competencias se basa en que los líderes no sólo aprovechen las competencias de cada miembro de la organización y promuevan la adquisición de nuevas competencias, sino también analicen sus propias competencias y sean conscientes de las que les falta por desarrollar para favorecer la calidad y productividad de la empresa donde se desenvuelve.

Alles (2007) en su libro “Gestión por competencias” habla de la gestión por competencias, haciendo referencia a David C. McClelland quien analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición ayuda a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Los tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

- Los logros como motivación. Representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Mejorar significa tener el mismo resultado con menos trabajo, obtener un mayor resultado con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor resultado con menos trabajo.
- El poder como motivación. Altos niveles de poder como motivación están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y perseverar prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación. Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Los grandes déficits, para el siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un enfoque dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación de la persona en su puesto de trabajo. El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección por competencias.

Así mismo, los complejos escenarios dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplan valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Con todo lo anterior se llega al esquema de la gestión por competencias, que para ser implantado se deben definir:

- Definir visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para definir criterios efectivos de competencias se debe:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar taras y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas, esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

Ramírez (2007) en su taller “Liderazgo para todos” menciona que: En la actualidad hay una creciente necesidad de contar con personas comprometidas que actúen con liderazgo, para el logro de las metas tanto personales como grupales.

Por lo que es importante implementar un modelo de formación en cuanto a los conocimientos, actitudes e incluso en el desarrollo de algunas de las principales habilidades que requieren los líderes del siglo XXI.

El liderazgo por competencias busca responder a las necesidades de las nuevas estructuras organizacionales, en donde se buscan empleados cada vez más capacitados y comprometidos, que ayuden a enfrentar de manera competitiva un entorno cambiante y globalizado.

Con este modelo se pretende encontrar líderes que hagan suya la misión organizacional, que tengan una visión trascendental, para influir y guíen a sus colaboradores en la consecución de los objetivos tanto personales como de la organización.

Lo que hace diferente al liderazgo por competencias de los modelos anteriores del liderazgo, es que identifica las características, capacidades, conocimientos,

habilidades y actitudes del líder, haciéndolo competente para responder a los cambios vertiginosos y desafíos que se dan en la actualidad.

El líder competente es el que tiene

- El saber (conocimientos de liderazgo y de la actividad a realizar)
- El saber hacer (Llevar a la práctica sus conocimientos haciendo uso de sus habilidades)
- El saber ser (Tener la actitud y valores necesarios para influir y dirigir a sus colaboradores; actuando de manera ética y confiable, respetando al ser humano en todos los contextos y condiciones)

Zamora (2003) en su artículo “La gestión por competencias” indica que la actualidad se caracteriza por cambios constantes. El cambio en si no es un factor nuevo, pero si lo es la rapidez, frecuencia, naturaleza e impacto de los cambios.

En este entorno, los factores tangibles de la gestión pierden importancia frente a aquellos intangibles que se derivan de la propia intervención humana. Es aquí donde adquiere importancia una gestión de recursos humanos que permita estimular y optimizar esa intervención humana.

En paralelo, los proceso de globalización e internacionalización de las empresas y de la sociedad en general han generado organizaciones extensas y complejas cada vez más difíciles de gestionar. Se hace necesaria la aplicación de criterios que permitan objetividad y manejar esta gestión de recursos humanos.

Es aquí donde la gestión por competencias aporta valor, al dotar de un método integral que de manera pseudo científica, permita objetividad para grandes colectivos los procesos fundamentales de esa gestión.

En estos momentos, muchas compañías están viendo en algunos modelos de gestión de competencias, instrumentos demasiado rígidos o demasiado limitativos en un contexto de rápido cambio y alta rotación de personal. Es necesario tener en cuenta no sólo lo que la persona es, sino de lo que es capaz.

Las competencias sin motivos son recursos que no se utilizan; los motivos sin valores no son perdurables; y los valores sin competencias son sólo intenciones. Es imprescindible evaluar lo que un profesional valora, que es lo que le motiva y que es capaz de hacer. No se puede seguir atrayendo y reteniendo a los empleados a base de talonario.

Para desempeñar eficazmente un trabajo, un colaborador necesita tener, además de competencias, determinadas motivaciones y valores. Esto abre las puertas de nuevos enfoques como “la gestión por valores” o la “gestión del talento”.

Un profesional despliega el talento adecuado cuando posee las competencias necesarias para desarrollar el trabajo, encuentra en el entorno y en el proyecto los motivos adecuados y percibe las consecuencias de su trabajo como algo valioso y deseable.

El Sistema de Gestión

Los procesos básicos que se dan los integrantes de la organización donde cada persona que integra la organización posee cierto conocimiento para realizar su trabajo, lo que produce una interpretación por parte del empleado acerca de su rol en ese lugar, esta interpretación genera una actitud que lo motivará para desarrollar sus aptitudes o talentos mediante acciones que producen resultados específicos, que al ser evaluados producirán un nuevo conocimiento.

El sistema de gestión y el estilo de dirección de la empresa provocan la adopción de actitudes y el desarrollo de motivaciones diferentes, por lo que la

evolución de las estructuras organizativas se puede clasificar principalmente en tres modelos que son:

La organización jerárquica y la dirección por tareas

Este tipo de organización surge desde la administración científica con el trabajo de Fayol y Taylor; donde el aspecto central era el qué hay que hacer. Esto obligaba a manejar una estructura jerárquica acompañada de una dirección por tareas que garantizara el logro de los objetivos.

Dentro de este modelo el empleado toma la posición de subordinado que al recibir una serie de ordenes se muestra reactivo, de manera que desarrolla su talento para trabajar con calidad pero sin iniciativa, con la intención solo de cumplir dando resultados mínimos, motivado por una recompensa (principalmente económica) que dependerá de la evaluación de errores cometidos en su trabajo.

La organización profesional y la dirección por objetivos

Con el tiempo se ve la necesidad de reducir los niveles jerárquicos y simplificar los procedimientos para que las empresas puedan tener mayor flexibilidad, de modo que para poder conseguir la descarga de la estructura se pasó de un modelo de tareas a objetivos, dando origen a un modelo de liderazgo que se basa en la delegación (empowerment), donde el empleado ya no recibe órdenes, sino que conoce los objetivos de la empresa, y concibe su trabajo como una aportación al logro de esos objetivos.

Por tal motivo se ve a sí mismo como un profesional ante nuevos retos que actúa proactivamente logrando esto tanto por la motivación de una retribución como del poder dar valor a sus tareas, en este caso, los objetivos definen que hacer, pero se le concede al profesional desarrollar nuevos talentos que le permitan realizar las tareas que le conducirán al logro de los objetivos, lo que implicará de alguna manera el éxito personal, sin embargo este tipo de liderazgo lleva a obtener solo los resultados pactados, sin importar el cómo se

llegó a ellos (los empleados incluso pueden hacer trampa), y en este caso la evaluación se hará comparando los objetivos propuestos con los alcanzados.

La organización competente y la dirección (liderazgo) por competencias

Este modelo surge a principios de los años 1990 y reconoce las ventajas del liderazgo por objetivos y busca complementarlo en el sentido de cómo son logrados.

Este enfoque surge ante un entorno globalizado, competitivo y cambiante, donde el conocimiento, el análisis y la gestión de competencias de las personas en la empresa son más adecuados.

Con el liderazgo por competencias se permite establecer un marco organizativo donde las tareas son las que se adaptan a las personas, en función del perfil con el que cuenta.

En estas organizaciones el empleado no se siente subordinado, pues entiende el para qué de su trabajo, así que se considera a sí mismo un miembro del equipo que tiene una misión que logrará mediante la cooperación con los demás miembros de la organización; así mismo se siente motivado tanto por el beneficio económico y el crecimiento profesional, como por una motivación trascendental, que se refiere a la satisfacción que el empleado siente por el hecho de contribuir con su desempeño al logro de la misión y los objetivos de la empresa; todo esto lleva al desarrollo de talentos interdependientes (aquél que está pendiente de las necesidades del conjunto y es capaz de tomar decisiones en torno a ellas).

Todas las actividades van encaminadas al mejoramiento de la organización dando los máximos resultados que son evaluados en base a la contribución y desarrollo del empleado

El liderazgo por competencias no sustituye al liderazgo por objetivos, sino que lo complementa añadiendo información sobre cómo llevar a cabo los objetivos; ya que las competencias deben reflejar también los valores culturales y la misión misma de la empresa.

Sin embargo aunque continuamente se hacen estudios que lleven a la mejora del liderazgo para adaptarse a las empresas modernas del mundo globalizado, casi siempre se quedan en modelos teóricos que van muchísimo más rápido que la puesta en práctica, ya que requieren la implantación de los cambios, a veces muy profundos que requieren tiempo y experiencia.

Estrategia

Definición de estrategia en general

El concepto de estrategia es antiguo. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo.

Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

“El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte en general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado.

En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la

fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global” (Mintzberg y Quinn, 1995, p. 4)

Estrategia en la empresa

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Johnson y Scholes (p.10, 2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland, p. 10, 1999).

Ansoff (1965) establece que “Las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.” (p.43)

De todo lo anterior se entiende la estrategia como un patrón a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

La administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios.⁸

Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir.

Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa, el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

Niveles de la estrategia

En el libro “Dirección estratégica”, Johnson y Scholes (2001) describen las siguientes estrategias, y afirman que estas estrategias existen en los distintos niveles de una organización.

- Estrategia corporativa: Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

⁸ DAVIS, G. y SCOTT, J. Estrategias para la Creatividad. Editoriales Piados. Buenos Aires, 2009

- Estrategia de unidad de negocio: La estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
- Estrategias operativas: Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.⁹

Criterios para evaluar una estrategia

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, Mintzberg y Quinn (1995) mencionan los siguientes:

- Objetivos claros y decisivos: No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- Conservar la iniciativa: Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- Concentración: Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.

⁹ DAVIS, G. y SCOTT, J. Estrategias para la Creatividad. Editoriales Piados. Buenos Aires, 2009

- Flexibilidad: El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- Liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- Sorpresa: La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- Seguridad: Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

Elección estratégica

Según Johnson y Scholes (2001), la comprensión de las influencias del entorno, de las competencias de la organización, y de la influencia de los stakeholders y de la cultura, constituye la base de la elección estratégica.

La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.

Bases de la elección estratégica. Existe una serie de aspectos fundamentales que es necesario abordar a la hora de crear y analizar las opciones estratégicas de la organización.

Algunas de estas bases de elección estratégica surgen de la comprensión de las expectativas e influencias de los stakeholders, y puede ser importante reflejarlas de declaraciones sobre la misión y la intención estratégica, para mostrar las líneas directrices de las aspiraciones de la organización; por ejemplo, en términos de producto, mercadeo y ámbito geográfico, o en materias tan fundamentales como la propiedad de la organización.¹⁰

También existen bases para la elección estratégica en términos de cómo pretende la organización competir a nivel de UEN (unidad estratégica de negocio). Esto requiere la identificación de las bases de la ventaja competitiva, la cual surge de comprender tanto a los mercados como a los clientes, y de las competencias especiales que debe ofrecer la organización y que tiene que contribuir a su estrategia general. Un ente corporativo con muchas unidades empresariales también se enfrenta a desafíos en relación con el equilibrio de las carteras de las UEN, su estrategia financiera general, y su capacidad para conciliar las bases de su estrategia a nivel corporativo y a nivel de las UEN. Esto es una cuestión de transferencias.

- Opciones estratégicas. Una organización puede seguir distintos cursos de acción.

Para decidirse por unos de ellos, es importante reflexionar con cuidado, ya que, al desarrollar las estrategias, existe el peligro potencial de que los directivos sólo tengan en cuenta el tipo de acción más evidente; pero la más evidente no tiene por qué ser la mejor. Un paso que puede ayudar a la elección estratégica puede consistir, por tanto, en crear opciones estratégicas.

- Evaluación y selección de estratégicas.

Las opciones estratégicas pueden estudiarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus méritos respectivos. Aunque existen criterios de selección útiles, es improbable que exista una clara delimitación entre la

¹⁰ DAVIS, G. y SCOTT, J. Estrategias para la Creatividad. Editoriales Piados. Buenos Aires, 2009.

elección correcta y la incorrecta, porque cualquier elección presenta, inevitablemente, peligros o desventajas.

Así que, al final, la elección probablemente termine siendo una cuestión de valoración de la dirección. El proceso de selección no puede verse o entenderse simple meramente como un objetivo o como una acción lógica.

Está muy influido por la escala de valores de los directivos y otros grupos que tienen intereses en la organización y, en última instancia, puede reflejar la estructura de poder de la organización.

Formación por competencias

Perdomo (2008) en el texto “Diseñar cursos de capacitación” señala; La capacitación es la actividad encaminada a generar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal para que desempeñen mejor su trabajo. Por su parte la capacitación con enfoque de competencias laborales permite a los instructores desarrollar las competencias teniendo como marco de referencia una la Norma Técnica de Competencia Laboral.

Alles (2007) en el texto “Gestión por competencias” menciona: Para trabajar con un esquema por competencias es necesario ‘empezar por el principio’. Esto es:

- Definir visión y misión
- Definir competencias
- Probar competencias
- Validar las competencias
- Diseño de los procesos por competencias

Luego menciona los pasos necesarios para definir criterios efectivos de competencias:

- Definir criterios de desempeño

- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo.

Gramigna (2002), en su artículo “Gestión por competencias” señala, Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Talento Humano

Es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa.

Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse. Talento es alguna capacidad de agilidad mental estratégica, capacidad de liderazgo, madures emocional, destrezas de comunicación, capacidad de atraer talentos e inspirar a otras personas talentosas, instinto emprendedor, destrezas funcionales y capacidad de producir resultados.

Definición de Talento.

No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, salud y otros.

Evolución del Talento de la era industrial a la era de la información.

La guerra por el talento empezó en la década de 1980 con el nacimiento de la era de la información en la cual la importancia de los activos tangibles (maquinarias, fábricas, capital), disminuyó con relación a la importancia de los activos intangibles, tales como las redes patentadas, las marcas, el capital intelectual y el talento.

La dependencia del talento por parte de las compañías aumentó drásticamente en el último siglo. En 1900 solo el 17% de los empleos requería trabajadores con destrezas intelectuales; hoy más del 60% requieren más trabajadores con destrezas intelectuales.

Significa que es más importante conseguir grandes talentos, puesto que el valor diferencial que pueden crear los trabajadores intelectuales más talentosos es inmenso. La evolución hacia la era de la información está lejos de haber terminado.

En la medida en que la economía se basa cada vez más en el conocimiento, el valor de las personas muy talentosas sigue creciendo.

Tendencia al cambio por el talento.

Así como las compañías se han dado cuenta que necesitan gerentes altamente capacitados, estos también se han dado cuenta de las ventajas de cambiar de compañía.

Las fuerzas estructurales que impulsan la guerra por el talento son amplias e inexorables y las fuerzas económicas y demográficas se repiten en muchos países desarrollados. La guerra por el talento está creando una nueva realidad empresarial.

El talento como una ventaja competitiva.

Ventaja competitiva. Es la forma en que una empresa o sector se diferencia de los demás, utilizando estrategias que le permitan posesionarse en un nicho de mercado determinado.

Para lograr una ventaja competitiva es necesario tener en cuenta e identificar los elementos imperativos sobre los cuales debe actuar el profesional con talento que a continuación se mencionan:

- Mentalidad de talento.

Esta mentalidad de talento tiene que ver con la manera como lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de las empresas hay que contar con grandes talentos, y que para atraer los mejores es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta, debido a que por sí solo la gestión del talento humano no puede alcanzarlo; la convicción profunda de que contar con las mejores personas en todos los niveles es la manera de superar a los competidores; es la convicción de que el mejor talento es un factor crítico de ventaja competitiva, significa reconocer que el talento es lo que activa todas las demás palanca de desempeño.

En efecto, una mentalidad de talento es el catalizador que pone en funcionamiento todo lo demás. Los líderes que poseen esa mentalidad hacen de la gerencia del talento una parte crucial de sus funciones. Entienden que no la pueden delegar, de manera que comprometen la mayor parte de su tiempo y energía a fortalecer su equipo de talento y ayudar a las demás personas en las compañías a hacer lo mismo. Por último los líderes que tienen mentalidad de talento poseen la pasión, el valor y la determinación de tomar las medidas audaces que son necesarias para fortalecer sus equipos de talento.

Propuesta de valor para los empleados.

Los gerentes talentosos buscan retos emocionantes y grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo. Quieren estar en una gran compañías, con grandes líderes, quieren una cultura abierta y de confianza que esté orientada al desempeño, y por supuesto, buscan grandes oportunidades de crear riqueza.

- Retos emocionantes. Hay que volver emocionante el negocio y los cargos, innovar más rápidamente que la competencia, iniciar nuevos negocios, lanzar nuevos productos y sobretodo crear una misión del negocio motivadora.
- Una cultura abierta y de confianza. Más allá del trabajo que realizan los empleados con talentos, quieren sentirse parte de la compañía, quieren una cultura de valores que se a de su gusto contar con líderes que los inspire.
- Riquezas y recompensas. Los nuevos sistema de recompensas deben valorizar el trabajo y producción de los empleados esto, permitirá a las compañías pagar a quienes se desempeñen mejor lo que valen en el mercado.

Estrategias de reclutamiento.

Es preciso revisar las estrategias de reclutamiento. Deben contar en todos los niveles, medios, superior y principiante, lo cual es una manera muy eficaz de inyectar nuevas destrezas y nuevas perspectivas.

Incorporar el desarrollo en la organización.

Las compañías tienen que hacer del desarrollo un asunto preponderante. Puesto que no habrá suficientes gerentes completamente formados para todos, cada compañía y cada líder tendrían que desarrollar las capacidades se su propia gente. El desarrollo es también crítico para atraer y retener a los individuos, las personas talentosas tienden a retirarse si les parece que no están aprendiendo nada nuevo. 1.6 La Innovación el Talento.

Las empresas innovadoras se adoptan al entorno y la transformación, las empresas innovadoras se caracterizan por la revolución del sector. Se define al profesional con talento como aquel que causan resultados superiores dentro de una organización lo sugiere de alguna manera talento igual a los resultados.

El profesional con talento alcanza resultados superiores pero necesita estar en una organización que se lo permita y que motive. Cada organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en más organizaciones.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.

La moderna gestión del talento humano surge de la antigua administración de recurso humanos (ADH), como un cambio en el manejo del recurso humano para mejorar la rentabilidad de las empresas y la del talento humano que conforman la organización. La visión corta de denominar administración de recursos humanos incluso se sigue utilizando en la mayoría de empresas.

Pero debido al cambio y evolución que ha triado el bum de la tecnología que ha facilitado el aprendizaje y por ende el desarrollo de la sociedad seguir denominando administración de recurso humano al manejo del personal es un error y se debe cambiar y evolucionar a la nueva visión de gestión del talento humano.

Importancia de la Gestión del Talento Humano.

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la capacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción.

No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros, existen empresas cuyo crecimiento se frenó parcialmente, o se dificultó, porque no pudieron mantener fuerza laboral eficiente y motivada y este será el panorama futuro.

Por lo que la gestión del talento humano toma importancia ya que a través de ella con la visión moderna que propone se puede mantener y motivar al capital humano de la organización y además mantenerlo para evitar la rotación.

Todos estos cambios organizacionales hacen que las empresas logren sus objetivos y además el éxito propuesto pero no solo las organizaciones también sus socios en este caso el talento humano que es principal actor que contribuye directamente al éxito organizacional a través de su entusiasmo y dinamismo.

Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de los empleados.

Cuando la empresa está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizativa se reflejan en este enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, (Empleados, recurso humano, talento humano o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas.

Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administrativa de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los

objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

2.2. Marco Conceptual

Para diseñar la estructura administrativa es de gran importancia contar con un marco que delimite los términos más utilizados en el desarrollo de la investigación.

Mapa de procesos: Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión de una organización, donde se reflejan los procesos identificados en una organización así como sus interrelaciones.

Metodología 5S: Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas a las que debe su nombre esta metodología de mejora, que potencia la organización, el orden y limpieza:

Seiri –Organización: Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

Seiton – Orden: Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

Seiso – Limpieza: Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.

Seiketsu-Control Visual supone distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

Shitsuke - Disciplina y Habito: significa trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Minicompañías: Las "Minicompañías" son una forma de estructurar una organización para que cada una de sus unidades se comporte como una pequeña compañía o miniempresa, que busque la satisfacción de sus clientes internos (otras Minicompañías) y externos con el máximo de eficiencia.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Describe lo que hace esa organización, para qué lo hace, cómo lo hace y para quién lo hace.

Modelo de Excelencia: Es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El modelo se fundamenta en la premisa según la cual los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

Pdca: ciclo de mejora de procesos, productos, acciones, etc., que consiste en p: plan (planificar): establecer los planes. d: do (hacer): llevar a cabo los planes. c: check (verificar): verificar si los resultados concuerdan con lo planificado. a: act (actuar): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planes de contingencia: En caso de que el escenario futuro que la organización había identificado en su reflexión estratégica hubiera cambiado por alguna razón, sería recomendable que dicha organización dispusiera de un plan alternativo para hacer frente a esta situación novedosa.

Política de puertas abiertas: Es un principio propio de las organizaciones en

las que las personas con responsabilidad sobre otras se muestran receptivas y abiertas a los comentarios, ideas, sugerencias y críticas de las personas de la organización.

Política y Estrategia: Elementos por medio de los cuales se formula la estrategia de la organización a largo y medio plazo, y se concreta en el corto plazo (Misión, Visión, Valores, Factores Críticos de Éxito, objetivos estratégicos, directrices...), equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Procesos clave: Son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre la Misión y Visión de la organización, sus objetivos estratégicos, factores clave de éxito, expectativas de los clientes.

QFD: el qfd (quality function deployment o despliegue de la función calidad), se puede definir como un proceso estructurado y metódico para obtener la voz del cliente y contemplarla en todas las fases del diseño y desarrollo de un producto o servicio. el Qfd se basa en investigar cuáles son las necesidades del cliente, en escuchar su voz, saber qué desea éste y posteriormente, traducir esto a características de calidad de un producto o servicio, es decir, en cómo se pueden satisfacer dichas expectativas

Cinética: Ante un problema para el que no encontramos solución, esta herramienta se basa en el uso de analogías en grupo como instrumentos de búsqueda de soluciones. Utilizando un ejemplo ficticio, las personas tratan de buscar soluciones a dicho ejemplo para posteriormente trasladar las conclusiones obtenidas al problema real de la organización.

El líder del grupo es el único que conoce la naturaleza específica del problema, su misión es dirigir la discusión sin revelar el problema que se trata, con el fin de que el grupo no llegue a conclusiones prematuras.

Valores: Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización, y determinan sus relaciones (por ejemplo, confianza, apoyo, compromiso, solidaridad, etc.)

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro, en qué escenario desea encontrarse.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

Diseñada una Estrategia de Liderazgo basado en el Modelo de Competencias, se lograría un mejor desempeño del Talento Humano del Agroquímico Karlita de la ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos.

2.3.2 Hipótesis Específicas.

- Realizado un diagnóstico documental y de evidencia empírica, de las últimas tendencias en materia de liderazgo se definiría la importancia de una estrategia de liderazgo.
- Identificados algunos estilos de liderazgo, cuya aplicación se relacione con un enfoque de competencias que debe poseer un líder se lograría mayor eficiencia en la dirección.
- Identificadas las competencias le permitirían 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.

2.4 Variables

2.4.1 Variable Dependiente

Estrategia de Liderazgo: Las estrategias de liderazgo tienen la capacidad de motivar e inspirar a seguidores, en especial cuando la organización enfrenta un gran cambio. Entregan un sentido de propósito y significado que puede unir a las personas en una causa común.

2.4.2 Variable Independiente

Desempeño del Talento Humano: El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

Esta investigación incluyó actividades de naturaleza descriptiva y exploratoria, combinando herramientas investigativas tales como: la recopilación de información secundaria de fuentes como: artículos relacionados, revistas profesionales y libros, noticias nacionales e internacionales, Internet, investigaciones previas, entre otros. Esta información secundaria sirve como marco conceptual para la investigación.

Por otra parte, también se llevó a cabo un análisis de datos primarios utilizando cuestionarios como herramientas principales de recopilación de datos. El cuestionario fue diseñado para obtener datos sobre la situación de la calidad del servicio al cliente por parte del departamento de estadísticas.

3.2 Tipo de Investigación

Se trata de un estudio descriptivo por que se analizan y describen las características del funcionamiento de la empresa y del sector donde se desenvuelve. También serán descritos los parámetros administrativos en cuanto a direccionamiento estratégico, objetivos y estrategias.

La metodología que se utilizo se enmarco dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición, Lo que en la opinión de Sallitz citado por Hernández explica que: La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias.

Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Las investigaciones descriptivas son los estudios de manera independiente, con conceptos más variables a lo que se refiere, aunque desde luego pueden entregar mediciones de variables para destacar como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas sino sobre la base del diseño de esta investigación donde se catalogara no experimental tradicional al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestos en diferentes momentos, para así limitarse a su observación.

Toda esta relación de información estuvo basada en la opinión del autor antes citado y Osuna E (2000).

3.3 Métodos y Técnicas

El método a aplicar será el analítico en un estudio de campo; el cual permitirá recolectar los datos de interés en forma directa de la realidad, es decir, de las experiencias y conocimientos recabados a través de entrevistas al personal que labora en la empresa Agroquímicos Karlita.

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

El instrumento será un cuestionario estructurado el cual será aplicado a los empleados de Agroquímicos Karlita, Hernández establece que "el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".

3.4 Población y Muestra

Hernández y otros definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

En este caso se realizara la investigación al personal que labora en la institución.

Denominación	Cantidad
Administrativos	2
Operativos	8
Total	10

3.5 Tratamiento e Interpretación de Datos

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se debe realizar una serie de técnicas que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles. El cuestionario estructurado será representado a través de cuadros estadísticos de frecuencia

absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados

CAPITULO IV

4. Resultados de la investigación

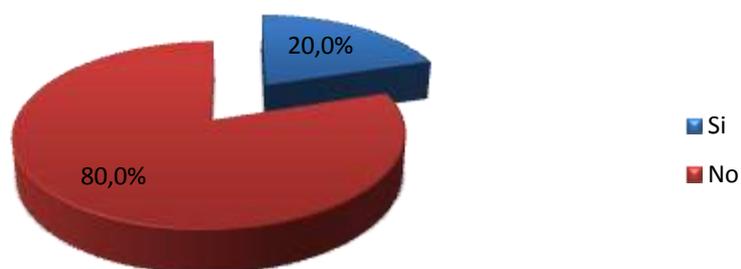
4.1. Encuestas

1. ¿Conoce usted la Mision y Vision de su empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	20,0%
No	8	80,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora

¿Conoce usted la Mision y Vision de su empresa?



Fuente: La Autora

Análisis de la Información:

El 80% de los encuestados no conocen la misión y Visión de Agroquímicos Karlita, mientras que tan solo un 20% responden que si la conocen.

2. ¿Ha participado usted en la Elaboracion de la Mision y Vision de su empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	0	0,0%
Casi Siempre	0	0,0%
A Veces	1	10,0%
Casi Nunca	6	60,0%
Nunca	3	30,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora



Fuente: La Autora

Análisis de la Información:

El 60% de los encuestados responden que no ha participado casi nunca en la elaboración de la Misión y Visión de Agroquímicos Karlita. El 30% responde que nunca participado y tan solo un 10% opina que ha participado a veces teniendo en cuenta que se ha reformulado la misión y visión dos veces.

3. ¿La empresa lo ha evaluado sobre la percepción que tiene usted de la misma?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	30,0%
No	7	70,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora



Fuente: La Autora

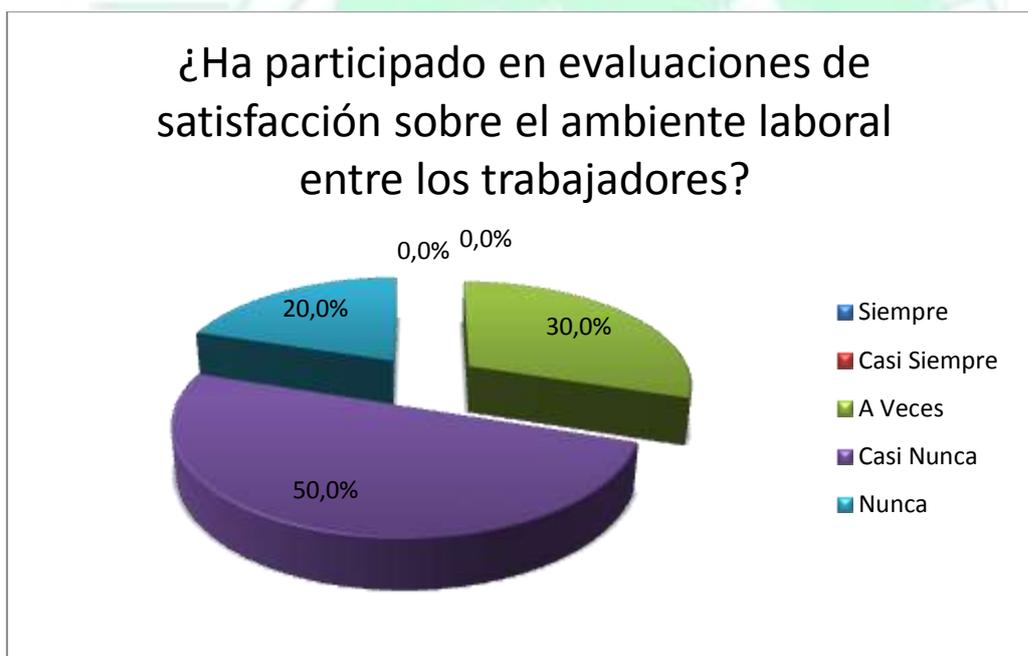
Análisis de la Información:

El 70% de los encuestados responden que Agroquímicos Karlita no lo ha evaluado sobre la percepción que tiene de la misma, mientras que tan solo un 30% opina que si lo han evaluado.

4. ¿Ha participado en evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	0	0,0%
Casi Siempre	0	0,0%
A Veces	3	30,0%
Casi Nunca	5	50,0%
Nunca	2	20,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora



Fuente: La Autora

Análisis de la Información:

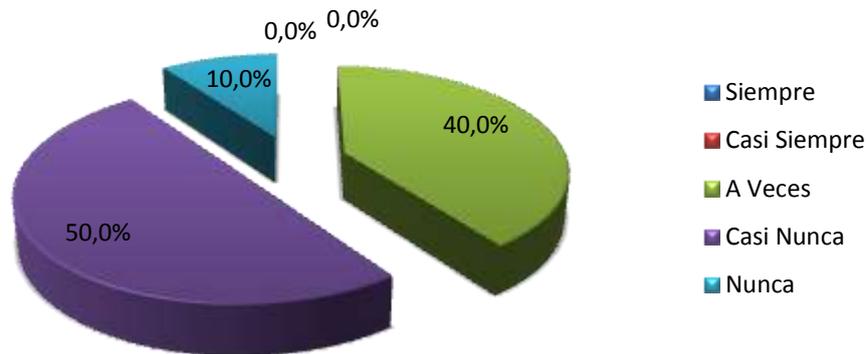
El 50% de los encuestados respondieron que casi nunca ha participado en evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores, un 30% opina que a veces y un 20% opina que nunca ha participado.

5. ¿Ha participado en evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	0	0,0%
Casi Siempre	0	0,0%
A Veces	4	40,0%
Casi Nunca	5	50,0%
Nunca	1	10,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora

¿Ha participado en evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados?



Fuente: La Autora

Análisis de la Información:

El 50% de los encuestados opinan que casi nunca participan en evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados, un 40% a veces y tan solo un 10% dice que nunca ha participado.

6. ¿En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	20,0%
No	8	80,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora



Fuente: La Autora

Análisis de la Información:

El 80% de los encuestados opinan que en Agroquímicos Karlita hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados mientras que el 20% opina todo lo contrario.

7. ¿La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	40,0%
No	6	60,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora



Fuente: La Autora

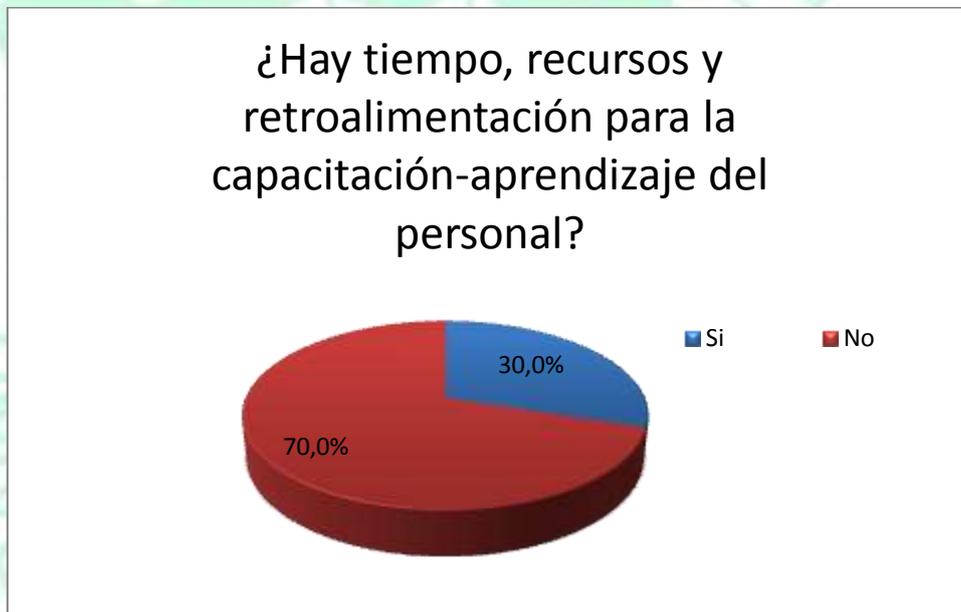
Análisis de la Información:

El 60% de los encuestados opinan que en Agroquímicos Karlita promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora y empleados mientras que el 40% opina todo lo contrario.

8. ¿Hay tiempo, recursos y retroalimentación para la capacitación-aprendizaje del personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	30,0%
No	7	70,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora



Fuente: La Autora

Análisis de la Información:

El 70% de los encuestados opinan que en Agroquímicos Karlita si hay tiempo, recursos y retroalimentación para la capacitación-aprendizaje del personal y empleados mientras que el 30% opina todo lo contrario.

9. ¿La empresa se preocupa porque las condiciones de trabajo sean seguras?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	30,0%
No	7	70,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora



Fuente: La Autora

Análisis de la Información:

El 70% de los encuestados opinan que Agroquímicos Karlita si se preocupa porque las condiciones de trabajo sean seguras mientras que el 30% opina todo lo contrario.

10. ¿Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Si	5	50,0%
No	5	50,0%
Total	10	100%

Fuente: La Autora



Fuente: La Autora

Análisis de la Información:

El 50% de los encuestados opinan que en Agroquímicos Karlita los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa mientras que el 50% opina todo lo contrario.

5 MARCO PROPOSITIVO

Estrategia de Liderazgo basado en el Modelo de Competencias, para Agroquímico Karlita de la ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos

5.1 Desarrollo de la Propuesta

Para lograr alcanzar el máximo aprovechamiento del Talento Humano de manera eficiente y eficaz es conveniente tener en cuenta una serie de procesos y procedimientos que permitirán tomar decisiones mucho más justas y equilibradas en cuanto a la formación de una verdadera familia Institucional y a la construcción del clima Organizacional deseado.

Para tal propósito se sugiere tener en cuenta algunas políticas estratégicas que mencionaremos a continuación con el fin de dar cumplimiento a nuestros objetivos permitiendo aterrizar nuestra misión y visión, en aras alcanzar el mejoramiento continuo de Agroquímicos Karlita.

Objetivo de la propuesta

Diseñar una estrategia de liderazgo cuya aplicación este concebida bajo un modelo de competencias, que contribuya a mejorar la gestión y desarrollo del Talento Humano de Agroquímico Karlita.

Objetivos Específicos

- 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.

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.

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.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO PROPUESTA

En respuesta al gran desafío profesional 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 talento 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 en Agroquímico Karlita no es tanto un arte como una destreza que puede ser mejorada por cualquier interesado, y aun 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.

Competencias laborales

Se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender, es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive. Es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida.

Participación del hombre en el proceso de trabajo

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que éste es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre fuente inagotable de Talento.

Alimentar el talento humano

La compensación y los beneficios ya no dictan él ¿por qué? y el ¿cuándo? una persona talentosa se une o se aleja de una compañía. Hoy, los dos factores más importantes son la calidad del liderazgo y la habilidad de los empleados para trabajar de manera relajada. Existe una contradicción entre los objetivos de los individuos y el de las organizaciones, donde muchas veces las últimas se constituyen en negación de las primeras, por tal motivo la organización significa la puesta de límites a la variedad de las conductas individuales, y por lo tanto, a la satisfacción de los objetivos y necesidades.

El talento humano en las organizaciones

Como profesionales en Recursos Humanos o funcionarios de una organización, es nuestra responsabilidad el captar, desarrollar y retener el personal que incremente éste valor y que contribuya a la consecución de los objetivos de la organización alineados con la estrategia establecida.

Dentro de las prácticas más importantes del Desarrollo Organizacional se encuentran las intervenciones enfocadas a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de la organización total. Y una de las técnicas para reducir los problemas interpersonales son los Talleres de Sensibilización.

Hablar de Desarrollo Organizacional es hablar de Desarrollo Humano. Sin embargo, a menudo pasamos por alto el elemento humano y ponemos más énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente incrementar la productividad sin el compromiso de los empleados.

El departamento de capital humano necesita herramientas para afrontar su trabajo del día a día con la eficiencia y eficacia necesarias de manera integrada dentro de la estrategia de Agroquímicos Karlita.

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.

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 Agroquímico Karlita. 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 qué momento actuar.
- Capacidad para decidir cuál 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 Agroquímico Karlita de la cual forma 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 de 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.

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 movilizarle 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.

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 requerimiento 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 comparación 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:

- a. Reconocimiento. “Lo reconozco cuando lo veo”, se refiere a reconocer la competencia cuando le sea expuesta o cuando la vea en otra persona.
- b. Comprensión. “Sé lo que es”, habilidad para poder explicar las competencias a otros.
- c. 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.
- d. Experimentación. “Lo estoy poniendo en práctica”. Incluye una experimentación práctica en situaciones simuladas.
- e. Planificación del desarrollo. “Me fijo mi propio camino para mejorar”. Define objetivos de mejora y planes de acción.
- f. Práctica en el trabajo. “Lo estoy practicando con determinada frecuencia”. Se integra en el desempeño diario.
- g. 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.

- h. 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.
- i. 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.
- j. 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.
- k. Ajustar la Unidad y organización, es revisar y criticar constructivamente la adecuación y concordancia de lo propuesto con los componentes de la Unidad y organización, el entorno, planes, programas y presupuestos que guiarán las acciones hacia los objetivos.
- l. Dinamizar las acciones, incentivar, coordinar y liderar cada una de las acciones precedentes, en forma coherente con lo previamente planificado, organizado y esperado.
- m. 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.

CONTROL ESTRATÉGICO

Este paso tiene por objeto el seguimiento y la evaluación de la estrategia desarrollada para asegurar su adecuado funcionamiento y está 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 las 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:

- a. La visión compartida.
- b. La capacidad de comunicación desarrollada.
- c. Los niveles de participación en las metas, estrategias y la satisfacción de lograrlo.
- d. La habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles, producto de la retroalimentación sobre su desempeño.

- e. Los Planes Corporativos de cada empresa.
- f. Marco legal aplicable en cada área de negocio.
- g. Los cambios en la cultura organizacional de la empresa provocados por la evolución natural de la misma.
- h. Los niveles de profesionalización de las áreas de trabajo.
- i. La necesaria adaptación de la organización a nuevos paradigmas del liderazgo.
- j. Normas nacionales e internacionales relacionadas con calidad en la gestión y liderazgo.

ESTRATEGIAS ADICIONALES DE CRECIMIENTO

- a. Detectar anticipadamente las necesidades e inquietudes a satisfacer (con el resultado de las actividades).
- b. Decidir explícitamente cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas.
- c. Contextualizar habilidosamente sobre el particular con los elegidos para satisfacerlas (el ideal es lograr que nos ofrezcan lo que vamos a pedir, sin pedirlo).
- d. Pedir oportunamente a ellos la satisfacción de ellas, especificando las condiciones de satisfacción requeridas.
- e. Negociar efectivamente las condiciones, posposiciones, negativas, etc. que ellos planteen para satisfacer la petición (o llevar a cabo las acciones requeridas).
- f. Comprometer efectivamente el mutuo cumplimiento de todo lo convenido.
- g. Monitorear periódicamente el grado de avance.
- h. 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.
- i. Recibir amablemente lo que se entregue (si se entrega algo).
- j. Agradecer sinceramente lo que se haya recibido (o reclamar lo que no se haya recibido a tiempo).

- k. 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.
- l. 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 asequible dados los requerimientos propios) que permitan mejorar la eficiencia del recurso humano en su gestión.

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el Talento Humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan alineación entre el Talento Humano y gestión organizacional manejando cada uno enfoques,

objetivos y estrategias propios. Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave, que busca la organización, para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

Mucho se ha hablado acerca de teorías por competencias las cuales permiten que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes procesos que la componen. Por tal razón se hace necesario revisar cómo es su aplicación en la práctica y si se presenta como una debilidad o una fortaleza, dicha sensibilización permitirá que lo soñado, lo real y lo esperado sean efectivamente cumplidos, en cuyo caso será más fácil mejorar o cambiar de estrategia. Para tal fin se sugiere tener en cuenta algunos pasos importantes que permitirán generar estándares de optimización para escoger y seleccionar el mejor talento humano:

Diseño de cargos y perfiles ocupacionales

En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán

un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

Selección y contratación

Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizarán un desempeño exitoso.

Es frecuente encontrar hoy en organizaciones donde se viene implementando este concepto, cómo los criterios de selección se basan únicamente en la identificación de aquellas competencias que previamente se han determinado como requeridas para cada cargo, y que serán condición para garantizar un desempeño altamente exitoso.

Formación y desarrollo

La preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Desde la perspectiva que venimos analizando en el presente artículo, si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presente y futuro) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas). Es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser -exitoso.

Planes de sucesión

Otro proceso del cual se ocupa el área de Gestión Humana es lo que se ha denominado Planes de Carrera, Cuadros de reemplazo o Planes de Sucesión cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos. Este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales.

La Gestión por Competencias agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar, si existe potencial para ello, las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

Gestión del desempeño

Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subordinados y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como

acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias) De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos –para corregir deficiencias.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

Compensación basada en competencias

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

TÉCNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS

Se denominan TÉCNICAS ACTIVAS pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- a. Entrevista: Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- b. Ejercicios en Bandeja: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- c. Ejercicios en grupo: Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.
- d. Presentaciones: Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- e. Encontrar hechos: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como

rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

- f. Ejercicios de escucha: Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.
- g. Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Sin pretender sugerir un derrotero único, y respetando el proceso propio de cada organización, la implementación de una gestión basada en Competencias obedece a un proceso que incluye las siguientes fases:

Conformación del equipo “panel de expertos”

Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente está conformado por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización.

Otro miembro de este equipo deberá ser el área de Gestión Humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de Todo Agroquímico

Karlita.

Un tercer miembro será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

Identificar el plan estratégico de la institución

Si partimos de que éste direcciona el destino de la organización, lo que quiere llegar a ser, su propuesta de futuro, es necesario tener una clara interpretación de la visión y misión para así identificar en estas los factores críticos de éxito acordes con los retos organizacionales, ya que este será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y más específicamente cómo deberá ser el personal que labora en ésta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

Identificar la misión del área o grupo a estudiar

Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumpla una "parte" de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la "Macro Visión Organizacional", de éste análisis podría desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones. A modo de ejemplo podríamos citar la misión del área de Mercadeo es diferente a la misión del área de Producción pero ambas, entre otras, harán posible el logro de los retos de la organización.

Es este punto el que se tomará como tercer paso en la implementación de una gestión por Competencias, pues es en cada área donde se debe definir en

forma específica la contribución al plan estratégico del negocio.

En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

Identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado

Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que “deberían” tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es como imaginar o soñar las características deseadas en el personal, sin hacer juicios del por qué en este momento no se tienen (las Competencias), por tanto no se parte de las existentes.

Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación. Como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño superior al considerado “normal”: en esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

Verificación de desempeños exitosos

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontramos en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en

desempeños exitosos actualmente.

Se recomienda estudiar por lo menos 15 casos para determinar como válida una competencia para un oficio. Este punto lo podríamos sintetizar en forma coloquial así: es tratar de descubrir que es ese “no sé qué” que hace exitosa a alguna persona en el desempeño de una actividad. Se recomienda, en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

Estandarización de las competencias

La etapa anterior permitió confirmar o negar las competencias que en el paso hemos considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente demora tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada (las que debe tener la persona al ingresar a la organización) y las competencias que son factibles de desarrollar. En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

El proceso completo de Estandarización de Competencias incluye la definición de las competencias organizacionales, funcionales (de área), específicas de grupo y de rol. Este es un proceso que puede demorar varios años dependiendo obviamente del tamaño de la organización.

Definición de Competencias

Capacidad del hombre de ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia al conjugar la intersección de sus conocimientos, la comprensión de su labor, entorno, organización y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales.

Selección por competencias

El conocimiento y la experiencia han sido la combinación por excelencia de la

fórmula para la selección de personal. Sin embargo, las tendencias actuales han hecho que en la selección se planteen otros rumbos: la configuración adquirida por las ocupaciones exige a los trabajadores un amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades, sino también la comprensión de lo que están haciendo, la inclinación a hacerlo, que se sitúen en el entorno competitivo de hoy, más las condiciones que tiene el hombre de potencializarlas en su desempeño a futuro (competencias).

Conocimiento Integral del Candidato o Empleado

Información Básica. En esta condición y conociendo las competencias del cargo, toda la información personal: técnica, psicológica (pruebas predictivas de selección y de análisis de potencial), socioeconómica, entre otras, sustentarán el sistema para conformar un análisis del candidato que obtendrá con mayor certeza un alto nivel de desempeño. Esta investigación nos conducirá a dejar pocas cosas al azar. Sin duda los imprevistos surgirán, pero será más fácil para la selección y la posterior administración del empleado, tener dicho análisis.

El tener la información más detallada y actualizada de sus colaboradores, le dará a cada jefe la oportunidad de hacer una labor administrativa, humana y técnica, más personalizada. Y a la organización, conocer con anticipación cuál será el Plan Integral de Desarrollo al que orientará al empleado para su potencialización y ubicación, con la certeza de tener el empleado adecuado y competente en el cargo preciso.

Potencialización de Competencias: Una vez que el empleado es enganchado o promovido, se le realiza el Análisis de Potencial para certificarle sus competencias actuales (el nivel en que está frente al cargo que desempeña o desempeñará), e identificar cuáles está en proceso de potencializar, de cuáles adolece y puede adquirir, y así, plantearle su Plan Integral de Desarrollo de acuerdo con las necesidades de la organización, el Direccionamiento Estratégico, sus potencialidades y su perfil organizacional.

Plan Integral de Desarrollo

Si conocemos más a nuestros colaboradores, si les brindamos todas las posibilidades de que ellos se conozcan mejor e incrementen sus competencias, lograremos la profesionalización de cada uno y aseguraremos la disponibilidad de empleados calificados, capaces de asumir cargos en una organización que se ajusta rápidamente al mundo de hoy, competitivo, productivo, flexible y ágil.

Partiendo del Análisis de Potencial del empleado, le propondremos orientar su desarrollo de acuerdo con el nivel organizacional que ocupa, potencializándole sus competencias, para hacerlo más competente en su cargo y proyectarlo en la organización de acuerdo con las necesidades de ésta.

Con la Aplicación de la Herramienta en las que se observa claramente las fortalezas y las debilidades, pretendemos aterrizar a las Instituciones para que su mejoramiento continuo les permita en cualquier momento contar con Talentos Humanos, preparados para cubrir vacantes, agilizando el proceso de reemplazos, manteniendo la eficiencia organizacional, respondiendo más rápidamente a los cambios que genere el entorno y en algunos casos, anticipándonos al éxito.

El Diagnostico les permitirá ejecutar las políticas y estrategias para incentivar el desarrollo del Talento Humano optimizando sus procesos y sus procedimientos de manera eficiente y eficaz en la búsqueda de la Calidad Total, tanto para el cliente interno como para el externo proponiendo una movilidad horizontal en algunas áreas de la organización para enriquecer las competencias del empleado y los procesos de ellas.

Para cerrar este documento hablaré acerca del líder quien debe ser aquella persona encargada de orientar y sensibilizar nuestro potencial humano, proporcionándoles un clima organizacional adecuado en el que les permita

desarrollar sus habilidades, aumentar su sentido de pertenencia y contribuir al crecimiento de una verdadera familia organizacional.

Motivo por el cual invito a los grandes orientadores institucionales a que se racionalicen y se sensibilicen para hacer que los grandes depredadores del mundo globalizado no acechen nuestra organización.

LIDERAZGO

Corazón, cerebro y Cuerpo, la gente que se necesita. Las empresas están colmadas hoy de gente que pone el cuerpo y el cerebro a disposición del trabajo diario, pero se debe tener en cuenta que esto no basta. Son muy pocas las empresas que cuentan con gente verdaderamente comprometida, que además del cuerpo y el cerebro ponen el corazón, la variable indispensable para que la organización tarde o temprano se destaque.

La fórmula del éxito en las organizaciones modernas está relacionada directamente con el esfuerzo de su gente y con poner realmente lo mejor de sí para enfrentar las adversidades. Las relaciones humanas son uno de los pilares que marcarán la diferencia.

Es muy difícil que la gente que no está a gusto en su trabajo lo manifieste. Cuando se estudia el clima Organizacional se puede observar que a diario se enquistan y ayudan a veces inconscientemente a frenar el movimiento natural de la empresa, buscan a alguien de confianza para contar lo que les sucede, pero rara vez lo presentan abiertamente, seguramente por miedo al castigo o la represalia.

Es común escuchar en las empresas hablar a sus ejecutivos o empleados de “nosotros” y “ellos”, y esto ya marca una gran diferencia y nos genera un llamado de atención.

Una de las equivocaciones más graves en que caen los empresarios

actualmente es la falta de motivación y validación de su gente, condición esencial para generar el espíritu de equipo que toda empresa necesita para competir con posibilidades de crecer.

Pero también esto es algo que se debe hacer de corazón, no se puede “fingir” validación, ya que el efecto boomerang podría ser mucho peor.

Los empresarios deberían “disfrutar” más a su gente, compartir más, dejarlos crear más, participar activamente y escuchar con atención sus puntos de vista, lo que tienen para decir, mucho más aún en la Pequeña y Mediana Empresa, donde el director o el dueño conoce a todos por su nombre y seguramente muchos lo acompañan hace largo tiempo.

El empresario debe confiar en su gente ¿y en quién más sino en ellos?, debe cuidar la selección de personal (para poder confiar sin problemas) y sumar únicamente recursos en los que pueda delegar (no hay manera de equivocarse si se hace como se debe hacer), a los que pueda dejar hacer.

Las investigaciones más modernas demuestran que las sociedades con alto capital social son aquellas que gozan del predominio de la confianza en las relaciones que entablan sus miembros, entendiendo por confianza: la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad.

Las Instituciones deben concentrarse en la producción, las relaciones humanas y la calidad si quieren formar parte de las organizaciones que perdurarán en el tiempo. Vale recordar que la edad de las Instituciones disminuye cada vez más, contrariamente a lo que ocurre con los seres humanos gracias a los adelantos de la medicina. Mercados globalizados y extremadamente competitivos y altamente exigentes son la razón en la mayor parte de los casos.

La realidad es que en los negocios sigue sin haber recetas mágicas, pero sí puede parecer mágico el efecto que se logra con un equipo de gente comprometida, motivada, validada y alineada hacia un objetivo común.

5.2 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 aun 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.

5.3 Recomendaciones

La 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 más efectividad

nuestras acciones, y que solo podemos intentar explicar las acciones necesarias, para así alcanzar los resultados esperados, coordinadamente, con alegría y energía.



5.4 Bibliografía

- CERTO, Samuel C. Y PETER, J. Paul. Dirección Estratégica. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. 3ra. edición. Madrid. 2008
- DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. International Thomson Editores. Sexta edición. México, 2009.
- DAVIS, G. y SCOTT, J. Estrategias para la Creatividad. Editoriales Piados. Buenos Aires, 2009.
- DATIN CORP (Data Information Corporation). Presentación: Resultados Clima Organizacional CVG-EDELCA 2001. Febrero 2008.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw-Hill. México, 2007.
- HELLRIEGEL, Don - SLOCUM, John y WOODMAN, Richard. Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Octava edición. México, 2008.
- MASLOW, Abraham H. Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 2009.
- MC GREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana. México. 2009.
- LEBOYER, Claude Levy. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000, S.A. 2da. edición. Barcelona 2009.

ANEXOS



Anexo 1
Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Conoce usted la Mision y Vision de su empresa?

Si

No

2. ¿Ha participado usted en la Elaboracion de la Mision y Vision de su empresa?

Siempre

Casi Siempre

A Veces

Casi Nunca

Nunca

3. ¿La empresa lo ha evaluado sobre la percepcion que tiene usted de la misma?

Si

No

4. ¿Ha participado en evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores?

Siempre

Casi Siempre

A Veces

Casi Nunca

Nunca

5. ¿Ha participado en evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados?

Siempre

Casi Siempre

A Veces

Casi Nunca

Nunca

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

6. ¿En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados?

SI

NO

7. ¿La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?

SI

NO

8. ¿Hay tiempo, recursos y retroalimentación para la capacitación-aprendizaje del personal?

SI

NO

9. ¿La empresa se preocupa porque las condiciones de trabajo sean seguras?

SI

NO

10. ¿Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa?

SI

NO