



Coordinación de Estudios de Postgrado

**Propuesta de
Modelo de Competencia de Liderazgo para
la Fundación Centro Internacional Miranda**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título
de Especialista en Comunicación Organizacional**

Autora: Islen Martin
Tutor: Alfredo Gorrochotegui Martell

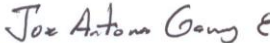
Caracas, 31 enero de 2011


Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional


Quienes suscriben, miembros del Jurado nombrado por la Coordinación de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Propuesta de Modelo de Competencia de Liderazgo para la Fundación Centro Internacional Miranda.", presentado por la ciudadana: **MARTIN TABORDA, ISLEN PATRICIA**, cédula de identidad N° **V-14.356.969**, para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente:

1. Leído como fue el Trabajo Especial de Grado por todos los miembros del Jurado, su defensa privada se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 17 de febrero de 2011, en el aula 5 de la sede de la Universidad.
2. La defensa consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por el jurado examinador, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la defensa del citado trabajo, el Jurado decidió otorgarle la calificación de **Aprobado "A"** por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, a los 17 días del mes de febrero de 2011.


José Antonio Gámez
Jurado Principal
C.I: 6915302


Orlando Alvarez
Jurado Principal
C.I: 3627210


Alfredo Gorrochotegui
Tutor(a) coordinador.
C.I: 6900783



Caracas, 31 de enero de 2011

**Comité Académico de la Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional
Coordinación
Presente**

Por este medio le comunico que he revisado el Trabajo especial de Grado titulado **Propuesta de Modelo de Competencia de Liderazgo para la Fundación Centro Internacional Miranda**, que está presentando el alumna Islen Martin, C.I. 14.356.969, el cual avalo y considero reúne los requisitos para su evaluación y aceptación por parte del Jurado examinador.

Se suscribe atentamente,

Prof. Alfredo Gorrochotegui Martell

C.I. _____

DEDICATORIA

*A mi familia quienes aún estando lejos, día a día
me motivan y me brindan su inagotable apoyo.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios...siempre esta conmigo y da luz a mi camino

A Alfredo Gorrochotegui, por sus profundos conocimientos en materia de competencias y liderazgo...mi gran guía

A Marianne Robles, por su irrestricto apoyo

Y a todos mis compañeros de trabajo, siempre dispuestos a colaborar.

RESUMEN

Este trabajo especial de grado tiene como objeto la definición y el diseño de un modelo de competencias de liderazgo para ser aplicado a quienes integran o deseen formar parte de la Fundación Centro Internacional Miranda (CIM).

La investigación esta basada en el modelo de competencia de los autores Cardona y García – Lombardía quienes desarrollaron un perfil de 25 competencias de liderazgo.

Como resultado de esta valoración fue desarrollado un modelo de competencias diseñado en función de las necesidades de la Fundación que incluye conceptualización de cada una de las competencias que componen el modelo y los comportamientos observables de estas.

Palabras claves: liderazgo, competencias, modelos de competencia, líderes.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	7
Capítulo 1. El problema	8
1.1.-Planteamiento del problema	8
1.2.-Objetivo general	8
1.3.-Objetivos específicos	8
1.4.-Justificación	9
Capítulo 2. La investigación	10
2.1.-Antecedentes	10
2.2.-Liderazgo	10
2.3.-Competencias	14
2.4.-Modelos de competencia	18
Capítulo 3. El contexto	25
3.1.-Fundación Centro Internacional Miranda	25
3.1.1.-Misión	25
3.1.2.-Visión	25
Capítulo 4. El instrumento	27
4.1.-Entrevista de incidente crítico	27
4.2.-Muestra	29
4.3.-Instrumento	30
Capítulo 5. Los resultados	32
5.1.-Análisis de resultados	32
Conclusiones	41
Propuesta de Modelo de Competencia	42
Referencias bibliográficas	50
Anexos	53

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que han alcanzado el éxito no esperan que los líderes surjan de la nada. Continuamente están en la búsqueda de talentos que muestren su potencial de liderazgo para exponerlos a experiencias que ayuden a desarrollar ese potencial.

Actualmente la mera función directiva no es suficiente para conseguir el desarrollo de logros o resultados esperados, las organizaciones necesitan líderes con habilidades, conocimientos y motivaciones que los acerquen a sus metas.

Este es el rumbo que toma esta investigación, en el primer capítulo se plantean los objetivos de la investigación, en el segundo se desarrollan conceptos básicos como: liderazgo, competencia y modelos de competencia, luego se explica la metodología necesaria para la identificación de aquellas habilidades y capacidades que conformarán el diseño de un modelo de competencias de liderazgo para la Fundación Centro Internacional Miranda.

El capítulo cuatro corresponde al análisis de los resultados del instrumento aplicado y por último la formulación de la propuesta de modelo de competencia.

La elaboración del presente trabajo de grado fue basado el modelo de competencia desarrollado por los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía, en su texto *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*.

Capítulo I El Problema

1.-Planteamiento del problema

Se requiere de la definición y diseño de un modelo de competencias de liderazgo para ser aplicado al personal directivo y mandos medios de la Fundación Centro Internacional Miranda (CIM).

2.- Objetivos

2.1.-Objetivo General

Partiendo de un diagnóstico de necesidades y utilizando el modelo de competencias de liderazgo desarrollado por los profesores Cardona y García Lombardía, proponer un modelo de competencias de liderazgo para la Fundación Centro Internacional Miranda.

2.2.-Objetivos Específicos

- Definir el concepto de liderazgo para la gerencia.
- Evaluar el perfil de competencias de liderazgo personal según el personal de la Fundación.
- Identificar las competencias que describen a los gerentes considerados líderes.
- Analizar las competencias identificadas junto a la definición de liderazgo y lo esperado por la Fundación.

3.-Justificación

En un ambiente cada vez más dinámico y cambiante, se hace insuficiente un desempeño laboral promedio, por lo que las organizaciones deben estar

dirigidas hacia la eficacia y eficiencia en la obtención de las metas trazadas. Hay que hacer énfasis en comportamientos concretos que realmente generen valor, aquellos que nos llevan al camino de la excelencia; para ello es necesario desarrollar las competencias que propician el surgimiento del liderazgo en los directivos, aportar un modelo claro para cada uno de los cargos de la organización que contribuirá entre otros aspectos a un mejor manejo estratégico de la institución lo que a su vez conlleva a una mejor comunicación interna.

Según Cardona y García – Lombardía (2005) es esencial comprender como construir, gestionar e integrar las fuerzas que cooperan para lograr la supervivencia a largo plazo de la empresa en cumplimiento de su misión.

Los autores señalan que entre dichas fuerzas, la más importante y compleja son, las personas, pues son ellas las que aprenden, crean y dedican su esfuerzo diario al cumplimiento de logros de la empresa.

Este es el fundamento por el cual debe explorarse a fondo los comportamientos de los directivos y coordinadores que integran una organización, esto nos mostrará las herramientas esenciales para el sostenimiento de una organización eficiente y a su vez flexible. Los conocimientos, aptitudes y actitudes de estas personas llegan a determinar en gran medida, el éxito de la empresa en términos económicos y de reconocimiento.

Capítulo II La investigación

2.1.-Antecedentes

El concepto de competencias comenzó a utilizarse a principios de la década de 1970, a partir de los estudios de McClelland sobre el éxito profesional. Según el autor, ni los tests de inteligencia y aptitudes, ni los resultados académicos resultaban suficientes para establecer previsiones fiables sobre el éxito profesional.

Este fue el punto de partida para buscar otros métodos que luego lograrían establecer una relación entre personalidad y desempeño. David McClelland (1973), formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos. (De Sousa, 2001)

Posteriormente se realizaron investigaciones sobre el método de evaluación de competencias, que llevaron a definir este término.

En los años 1980 y 1990, se realizaron los estudios que demuestran cómo los tests de aptitudes y de inteligencia son válidos a la hora de predecir parte del desempeño profesional. (Cardona y García-Lombardía. 2005)

2.2- Liderazgo

“Los líderes pueden ser la diferencia”

Stephen Robbins

En materia de liderazgo son múltiples las definiciones a estudiar pues como lo señala un experto “hay tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto”. El liderazgo se conoce como “la capacidad de influir

en un grupo para que se logren las metas” (Stephen P. Robbins, 1999). Otra definición según Chiavenato, Idalberto (1993), el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Es importante agregar como lo menciona Gorrochotegui (2006) que “los intentos de definir el liderazgo se centran en tres planos: los rasgos del líder, la situación del líder frente a los seguidores y las competencias del líder” (p. 29).

Para el profesor Kotter, John P. (1988), el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización, además de generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión y lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Autores como Stephen Covey plantean el desarrollo de un tipo de liderazgo personal, aquel que se logra a través de unos hábitos que le permitan alcanzar madurez (Covey, 1999). Por su parte Cardona y García-Lombardía (2005) plantean por liderazgo personal “la capacidad de guiar la propia vida según los principios coherentes con una recta comprensión del mundo y de uno mismo, de modo que se consiga finalmente una vida lograda, es decir, una felicidad interior estable y profunda” (p. 137).

Se parte del hecho de que ser líder no es sólo un asunto de cargos, sino de desempeño profesional y personal. Todos en nuestro día a día somos líderes de buen o mal desempeño. El liderazgo personal es un proceso que se aprende, el hombre nace para ser líder, es su naturaleza, nace con talentos, capacidades y atributos necesarios para desarrollar el liderazgo, con deseos

de dirigir, de construir y superar problemas.

Los grandes líderes son personas movilizadoras, que despiertan un gran entusiasmo y que alientan a quienes le siguen a dar lo mejor de sí. Son aquellos que saben manejar las emociones, si un líder carece de esta habilidad de encauzar adecuadamente las emociones, ninguna de sus acciones funcionará como lo prevea. Pues como lo señalan Goleman, Boyatzis y McKee (2004) el rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a los empleados más sobresalientes, sino también en variables tan intangibles como la motivación y el compromiso.

El líder es la persona que determina de manera explícita o implícita, la norma emocional del grupo, aprueban o censuran, critican de manera positiva o negativa y respaldan o hacen caso omiso de las necesidades de los demás. Son los que formulan el quehacer del grupo de modo que otorgue o reste significado a sus actividades. Un líder debe transmitir claridad y orientación, y alentar la flexibilidad, permitiendo que todos den lo mejor de sí para alcanzar los objetivos previstos por la organización.

Esto no quiere decir que las tareas principales del líder sean las de generar excitación, optimismo y pasión por el trabajo, sino alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

Un líder debe conocer y manejarse en varias circunstancias, las que a su vez requieren diferentes opciones de liderazgo, para lograr adaptar respuestas

adecuadas y orientar la organización frente a sus desafíos. Es así, que una persona no es líder en todo tipo de situaciones y circunstancias, sino más bien en aquellas actividades donde es valorado con la confianza de sus seguidores, por su capacidad e integridad como ser humano, por su responsabilidad para conducir o encontrar caminos y modelar una visión de futuro, que produzca una influencia y consecuencia en los resultados de sus vidas. (Uribe, 2010 p.6)

Un estudio desarrollado por la consultora Hay/McBer aplicado a una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos de todo el mundo, reveló seis tipos de liderazgo: *líderes coercitivos, exigen una conformidad inmediata; líder orientativos, movilizan a las personas detrás de una visión; líderes afiliativos, crean lazos emocionales y armonía; líderes democráticos, crean consenso mediante la participación; líderes ejemplares, esperan excelencia y autonomía y líderes formativos, desarrollan a las personas para el futuro.*(Golleman, 2005 p.27).

Dicha investigación analiza como los diferentes tipos de liderazgo surgen cada uno de distintos componentes de la inteligencia emocional y además afectan el desempeño y los resultados.

La manera de liderar ha tenido que ser influenciada por la manera de ver, percibir y entender a la organización humana. Así, hemos ido pasando de la “organización jerárquica” donde se ha hecho énfasis en la dirección por tareas y en motivaciones específicamente extrínsecas (pagar por los resultados obtenidos), a la “organización profesional” con énfasis en la dirección por objetivos y reconocimiento de motivaciones más profundas como las intrínsecas (motivar por lo atractivo de la acción y el objetivo), para

pasar entonces, a la “organización competente” que hace énfasis en una dirección por competencias reconociendo la existencia de motivaciones no sólo extrínsecas e intrínsecas, sino además de motivaciones trascendentes (motivar por servicio auténtico) (Cardona y García-Lombardía, 2009).

Si se pretende motivar a los trabajadores de una organización, para alcanzar no sólo el logro de objetivos de esta, sino también que quienes participen encuentren en ello los beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, se debe trabajar en conseguir una cabal integración entre las metas del grupo humano y las metas de la organización. Para esto es necesario que quienes posean autoridad cuenten con la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para erigirse líderes.

2.3- Competencias

Gorrochotegui cita en su libro que el liderazgo ya no tiene relación con el puesto en la escala vertical, sino que es visto como una actitud incluso compartida que exige de competencias específicas en todos los lugares y niveles de la organización (Gorrochotegui, 2010).

Lo antes mencionado tiene que ver con otro concepto central como lo es las competencias un “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Aquello que distingue los rendimientos excepcionales, de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo” (De Sousa De R, 2001. p. 33). Para Cardona y Chinchilla (2005) las competencias son comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una

función o tarea (Cardona y García-Lombardía, p.34)

Una característica de las competencias es que estas son medibles y controladas, y las mismas son necesarias para el excelente desempeño de los trabajadores dentro de una organización. Como lo plantean varios autores las competencias son en realidad el cambio hacia una conducta más efectiva que lleva al logro de objetivos.

Cardona y Lombardía (2005) desglosan en cuatro aspectos otras de las características relevantes de lo que son las competencias:

- 1.- Son comportamientos: es decir, no se trata de rasgos de personalidad o de temperamento.
- 2.-Son comportamientos observables: se puede medir su grado de desarrollo, progreso y aprendizaje.
- 3.-Son comportamientos habituales, incorporados a la acción cotidiana de la persona.
- 4.-Conducen al éxito en una función o tarea.

Las competencias están representadas por un conjunto de atributos entre habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad y experiencias; por esta razón, para medirlas, evaluarlas y desarrollarlas, es necesario descomponerlas en los atributos individuales que la componen. Según el Grupo Hay McBer entre los factores que componen una competencia, corresponden las siguientes: rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos, intereses y valores.

Fundamentados en el modelo desarrollado por el Prof. Juan Antonio Pérez

López (1994) basado en la teoría de la acción humana en el que ofrece unas competencias específicas para el liderazgo, Cardona y García-Lombardía (2009) siguiendo específicamente este modelo, nos muestran que existen unos criterios que determinan la calidad de una organización:

- 1.- Eficacia: como capacidad para lograr los objetivos propuestos. Sin ella no se sobrevive.
- 2.- Atractividad: grado de satisfacción que experimentan los miembros de la organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan.
- 3.- Unidad: grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización. Confianza entre directivo y colaborador en cada nivel.

Para el análisis de competencias aplicado a cargos directivos los autores plantean en primer lugar identificar las funciones de los mismos así como las claves para el éxito de su desempeño y basado en ello crear un listado de competencias el cual consistirá en identificar aquellos comportamientos claves para alcanzar con éxito los objetivos de dicha función.

A partir de la definición de la función directiva, dichas competencias se dividen en tres grandes grupos:

1. Competencias de negocio: aquellas que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la empresa. Estas competencias están vinculadas a las áreas de conocimiento de la organización y negociación de los recursos.
2. Competencias interpersonales: son aquellas que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su desempeño laboral. Dichas competencias se refieren al trabajo en equipo,

delegación de tareas y comunicación.

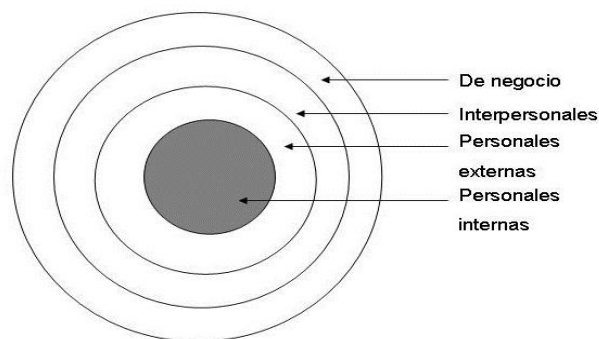
3. Competencias personales: aquellas que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores. A su vez se divide en competencias personales externas e internas.

3.1 Competencias personales externas; recogen los aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, tales como la iniciativa o el estrés.

3.2 Competencias personales internas; se centran en aspectos como la capacidad de aprendizaje o su integridad.

Tal y como lo menciona Gorrochotegui (2010) estos grupos de competencias son de diferente naturaleza: afectan niveles distintos en la persona, y por ello requieren un proceso específico de desarrollo. Cardona y García-Lombardía (2005) presentan un esquema de los distintos niveles representados en círculos, desde los más externos o técnicos a lo más internos o personales (figura.1)

Figura 1. Niveles de competencias directivas



Fuente: Gorrochotegui, 2010, p. 43

Una competencia, está compuesta por factores que van más allá de las capacidades técnicas, estas incluyen actitudes, valores y motivos que corresponde a la historia de la persona, sus experiencias, conocimientos y características del entorno donde se ha desarrollado.

2.3- Modelo de competencia

Cada empresa debe definir qué competencias de liderazgo constituyen más adecuadamente su perfil directivo, pues representa una excelente forma de tener información sobre su capital humano. Un enfoque de liderazgo basado en competencias debe especificar la forma en que se produce el aprendizaje y el desarrollo del líder. (Cardona y García-Lombardía 2005, p. 58)

El objeto de desarrollo de un modelo de competencia de liderazgo sería el identificar, formar y promover a los posibles trabajadores, al tiempo de fortalecer la cultura de la institución. Su importancia radica en que nos permite (Gabriel Paradiso 2010):

- Establecer claridad respecto a los estándares de excelencia que necesita y necesitará la organización y el desempeño de las personas.
- Ayudar a la comprensión de lo que se necesita hacer diferente para ser exitoso.
- Proveer las bases del desarrollo individual y de las discusiones de mejora del desempeño.
- Es la base del crecimiento y del desarrollo continuo del negocio y de las personas.

El sistema de evaluación y desarrollo por competencias ha sido adoptado a lo largo de los años por las organizaciones, las cuales se han preocupado

por desarrollar modelos que respondan a sus necesidades.

Un modelo de competencias coherente y completo requiere un paradigma teórico que lo sustente, basado en ciertas hipótesis acerca de la función directiva y de la acción humana. Dichas hipótesis habrían de ser contrastadas mediante estudios empíricos y herramientas estadísticas, pero el modelo teórico de base es esencial (Cardona y Lombardía 2005 p. 38)

Durante la década de los años ochenta, Boyatzis creó un modelo genérico de competencia, en el cual identificó cinco grupos de competencias generales para diversos servicios o productos, y fueron (Páez Gabriunas, 2005, p. 5):

- Gestión y acción por objetivos
- Liderazgo
- Gestión de los recursos humanos
- Dirigir subordinados enfocar a otras personas y conocimientos específicos.

Otro modelo de competencias es el desarrollado por los autores Cardona y García – Lombardía (2005), el cual está sujeto al dominio de una serie de hábitos, disposiciones estables o rasgos del carácter que en el tiempo formarán parte de la personalidad del gerente o de la gerente. El listado de 25 competencias de liderazgo desarrolladas, en el cual se basa este estudio es el siguiente:

Dimensión de negocio

Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.

1.- Visión de negocio

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad de la organización.

2.- Visión de la organización

Es la capacidad de conocer la organización más allá de los límites de su propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades a desarrollar la cooperación interfuncional.

3.- Orientación al usuario

Es la capacidad de satisfacer las necesidades del usuario, proporcionando un servicio de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuestas a sus peticiones y sugerencias.

4.- Gestión de recursos

Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

5.- Negociación

Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

6.- Networking

Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Dimensión Interpersonal

Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.

7.- Comunicación

Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

8.- Gestión de conflictos

Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

9.- Carisma

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

10.- Delegación

Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

11.- Coaching

Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

12.- Trabajo en equipo

Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

Dimensión Personal

Competencias que desarrollan el “autoliderazgo” y que promueven la profesionalidad y ejemplaridad del directivo.

Dimensión personal externa

Proactividad

13.- Iniciativa

Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

14.- Tesón (Optimismo)

Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.

15.- Ambición

Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.

Gestión personal

16.- Gestión del tiempo

Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

17.- Gestión de la información

Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.

18.- Gestión del estrés

Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

Dimensión personal interna

Mejora personal

19.- Autocrítica

Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

20.- Autoconocimiento

Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

21.- Aprendizaje

Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

Autogobierno

22.- Toma de decisiones

Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

23.- Autocontrol

Es la capacidad de acometer acciones costosas.

24.- Equilibrio emocional

Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.

25.- Integridad

Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Este listado permite no solo medir las competencias individuales sino que, además, ofrece información sobre los diferentes perfiles y estilos de dirección

que se derivan del mayor o menor desarrollo de diferentes grupos de competencias. El modelo reúne las siguientes características es manejable, preciso, completo y conciso, además de presentar una distribución en bloques coherentes.

Capítulo III

El contexto

3.1.-Fundación Centro Internacional Miranda

La Fundación Centro Internacional Miranda (CIM) es una institución descentralizada sin fines empresariales creada el 8 de agosto de 2005 a través de la Gaceta Oficial Nº 38245, como un organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Universitaria, dedicada a la capacitación de cuadros políticos, sociales y económicos a través de foros, seminarios, talleres, jornadas de reflexión, mesas permanentes de discusión, conferencias, cursos de alta gestión y encuentros nacionales e internacionales. Además cuenta con una línea editorial “Colección Debates” que elabora, promociona y distribuye publicaciones de manera gratuita.

3.1.1.-Misión

Promoción y difusión nacional e internacional de los valores del sistema político de democracia participativa y protagónica, mediante el impulso de la investigación, reflexión y formación sobre cuestiones estratégicas del proceso de transformaciones políticas y de su vinculación con los cambios económicos, sociales y culturales emprendidas por el Gobierno.

3.1.2.-Visión

Perfilarse como la institución articuladora de la actividad de los cooperantes internacionales y nacionales en su labor de investigación y difusión del proceso de transformaciones revolucionarias en Venezuela. Colaborar de modo estable con instituciones nacionales y de otros países en el desarrollo de las actividades de análisis, formación y divulgación del sistema político venezolano.

El CIM está integrado por 30 empleados en total. Su directiva está conformada por cuatro miembros principales del Consejo Directivo, cuatro Miembros suplentes, un Presidente, una Secretaria ejecutiva, tres Asesores nacionales y cuatro Asesores internacionales.

Además cuenta con una Dirección Auditoría Interna, Consultoría Jurídica, Oficina de Administración y Servicios, Gerencia de Documentación y Divulgación y la Gerencia de Programas y Proyectos. (Anexo. Estructura)

A lo largo de los seis años de exitosa labor de la Fundación la cual año tras año ha alcanzado las metas propuestas en su plan anual de actividades, durante 2010 con la nueva designación del Consejo Directivo, estos proponen actualmente una redimensión de los estatutos de la Fundación y de las líneas de investigación desarrolladas hasta ahora.

Dicha redimensión incluye nuevas designaciones de aquellos que desarrollaran dichas líneas de investigación que hasta junio de 2010 eran coordinadas por asesores nacionales e internacionales. La propuesta de los miembros del Consejo Directivo reside en que las mismas sean coordinadas por investigadores nacionales. Aún está en discusión dichas designaciones.

Capítulo IV

El Instrumento

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario determinar un conjunto de conductas reales y observables que correspondan a comportamientos “deseados” y probadamente exitosos para la organización. Esto obliga a identificar a las personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las “competencias” requeridas y tratar de identificar qué características poseen que las hacen ser diferentes del resto (Spencer y Spencer, 1993). Es por ello que para el diseño del modelo de competencias a desarrollar, será aplicada como técnica de recolección de datos: la entrevista de incidentes críticos.

4.1.-Entrevista de incidentes críticos

La entrevista de incidentes críticos fue diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber y Compañía, herramienta que sustenta el diseño de los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado (Quezada M, 2003 p.2).

La misma es una técnica que se utilizará para recoger e identificar las conductas eficaces necesarias en los líderes de la Fundación Centro Internacional Miranda. El objetivo de este instrumento será evaluar cuáles conductas o comportamientos son distintivos para el éxito, el buen desempeño entre aquellos que son líderes dentro de la Fundación, orientados por conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer y Spencer, 1993).

Para el desarrollo de esta técnica el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas indaga acerca de las competencias que cree el entrevistado son necesarias para el desarrollo de liderazgo dentro de la organización, basándose en una experiencia determinada.

Durante la aplicación de este instrumento el entrevistador debe comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el ambiente natural donde desarrollan sus actividades. Se trata de examinar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene o usa el entrevistado. (Quezada, 2003).

En países como Canadá, Nueva Zelanda, Australia y el Reino Unido, donde se cuenta con legislaciones de igualdad de condiciones para los empleados y los procesos de selección y contratación, utilizan este tipo de entrevistas, por considerarla la técnica más estructurada donde los entrevistadores hacen las mismas preguntas relacionadas con la organización y los indicadores de las competencias han sido previamente validados. Según investigaciones este tipo de instrumento es muy efectivo, pues minimiza los prejuicios del investigador y además práctico, al arrojar resultados que están evaluados en base a conductas objetivas y medibles.

Entre las ventajas de la aplicación de este tipo de entrevistas autores como Quezada Martínez (2003) destaca:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

Después de las entrevistas es pertinente realizar un inventario de conductas exitosas, donde no sólo figuren todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentren definidos los niveles de conducta. Estos niveles estarán expresados en términos de conductas concretas, reales y observables, que permitirán definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia de liderazgo.

El proceso de diseño de los perfiles de competencias deseados y la evaluación de las diferencias existentes con los perfiles de competencias reales observados, es un proceso que requiere de la participación del personal de la organización. Por tal razón, es importante dar a conocer el objetivo de estudio para que la gente comprenda el sentido y utilidad, de la herramienta que se les aplica. Es por ello que se considero una breve conversación con cada uno de los participantes, con el fin de dar transparencia y claridad de los objetivos y alcances del trabajo.

4.2.-Muestra

La población total de la Fundación Centro Internacional Miranda es de 30 personas. Este instrumento se aplicará a 8 integrantes del CIM que ocupan cargos de Directores y Coordinadores. Esta equivale a un muestreo de una a dos personas por área de gerencia y coordinaciones de dicha organización, “aplicada sin ningún tipo de discriminación de sexo o culturales” (Quezada, 2003.p.6)

La aplicación de la entrevista de incidentes críticos se desarrolla en cinco fases: Elaboración de la guía de entrevista (realizar una revisión de la misión, finalidad y entornos de la organización y los cargos, además de familiarizarse con las competencias del mismo para la formulación de las preguntas),

Introducción de aspectos psicosociales (aclarar el objetivo de la entrevista, informar la estructura, así como la confidencialidad de esta e indagar información sobre su entorno familiar y social), experiencia profesional (recolección de datos específicos de su entorno laboral), incidentes y preguntas específicas relacionadas con cada una de las dimensiones de las competencias de liderazgo planteadas en el modelo de Cardona y García - Lombardía y cierre de la entrevista.

4.3.-Instrumento

Para el desarrollo de las entrevistas se realizó una guía de preguntas abiertas vinculadas a las dimensiones de negocio, interpersonal y personales. Dichos cuestionamientos fueron formulados con el fin de conocer aquellas competencias de liderazgo que según los entrevistados son necesarias para el buen desempeño de la tarea de los líderes y el logro de las metas establecidas en la organización, la misma fue basada en el modelo de competencias de los autores Cardona y García- Lombardía.

Este instrumento fue validado por el profesor Alfredo Gorrochotegui Martell, tutor de este trabajo, quien determinó que las preguntas compiladas en el instrumento son representativas en cuanto al dominio de contenido que se medirá para el diseño de la propuesta. A continuación la guía a utilizar,

Guía de entrevista para determinar las competencias de liderazgo de la Fundación Centro Internacional Miranda

- 1.- Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serían las competencias claves para ese desempeño?
- 2.- En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

3.- En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, la autocrítica ¿Cuáles serian las competencias claves que se deben poseer?

4.- Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

Capítulo V

Los resultados

5.1.- Análisis de los resultados

El análisis de los resultados para este trabajo de investigación está sustentado en el modelo de competencias de los autores Cardona y García-Lombardía el cual está compuesto por 25 competencias de liderazgo descritas anteriormente.

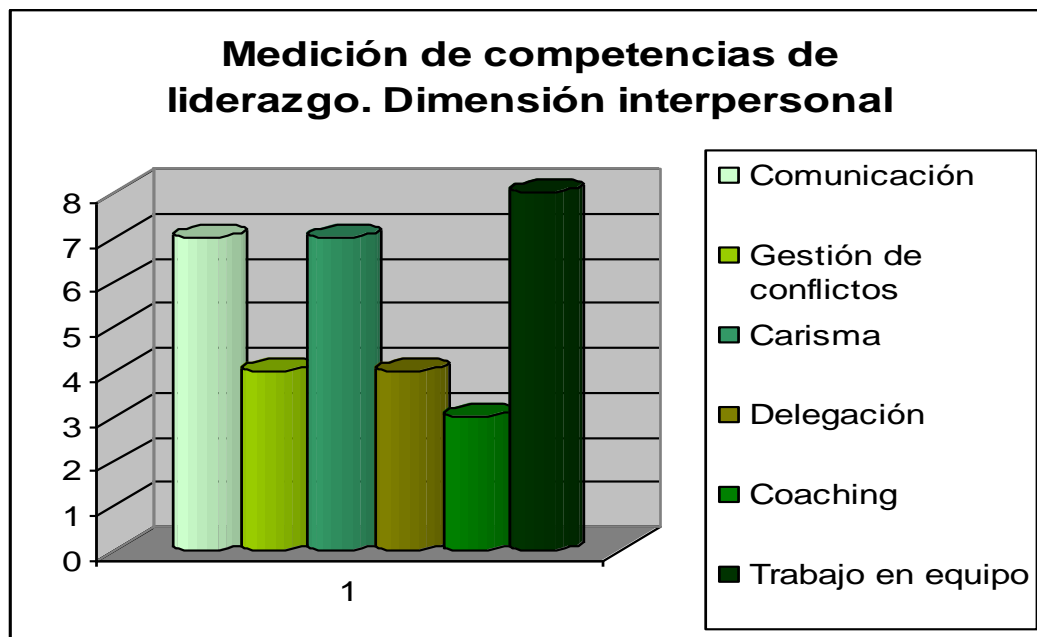
La entrevista aplicada a las 8 personas consta de 4 preguntas las cuales se refieren de manera específica a las competencias de liderazgo necesarias para el desarrollo de un modelo adaptado a la institución. Previo a la aplicación del instrumento se hizo entrega a cada uno de los participantes el modelo de competencia en el cual está basado esta investigación, con el fin de obtener resultados que den valor a la estructuración de la propuesta.

Como resultado de la aplicación del instrumento, la dimensión interpersonal fue valorada con un mayor grado de importancia, lo que demuestra la relevancia de las relaciones humanas para la institución bien sea esta entendida desde el punto de vista de la relación entre jefes o compañeros de trabajo, que si bien no lo son todo para determinar el éxito de una gestión en una organización, contribuye a ello.

Y precisamente un aspecto base en la relaciones humanas es la comunicación, esta es una de las competencias que más menciones recibió por parte de los líderes de la Fundación (ver cuadro 1). En este aspecto, es importante que esta competencia este en constante evolución, que aquellos quienes ocupan cargos de dirección o coordinación empleen canales de

comunicación adecuados, que transmitan mensajes precisos, concretos; pues es determinante para el rendimiento laboral. Un líder que tenga problemas para comunicarse y escuchar a su equipo de trabajo difícilmente podrá llegar a desarrollar un proyecto con éxito. Uno de los entrevistados hace referencia a ello y destaca *“es esencial para liderar en esta Fundación un buen uso de la comunicación, se necesita un feedback para lograr lo deseado”* (entrevistado № 5), y tiene sentido porque es a través de la comunicación que se puede mantener a los trabajadores al tanto de los cambios que se realicen en los proyectos o las tareas de la Fundación y además contribuye a reforzar la identidad e imagen de la institución.

Cuadro1



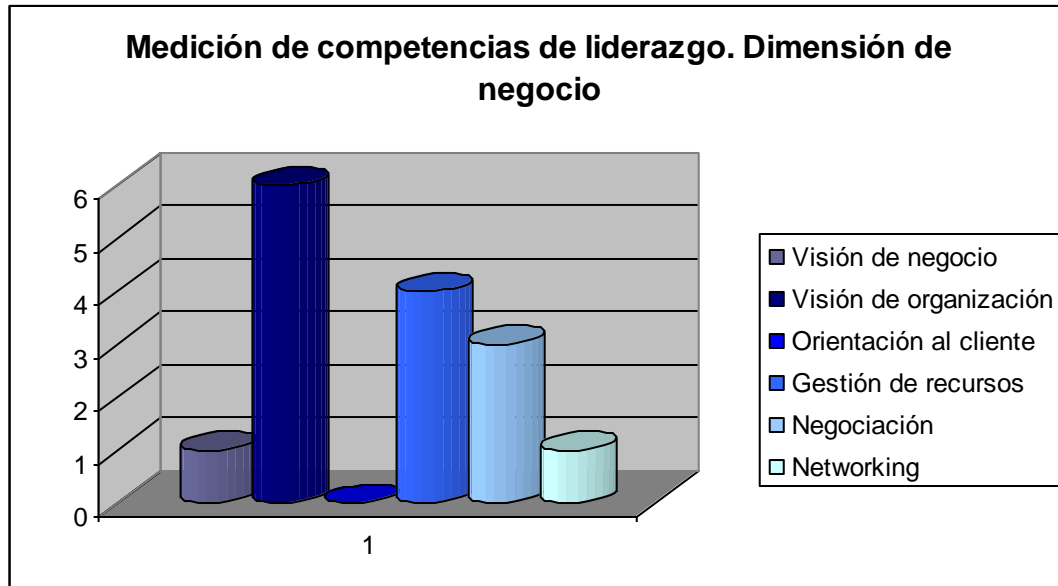
Otra de las competencias de marcada importancia es el trabajo en equipo, *“la única forma de lograr óptimos resultados es que exista la integración de grupo de trabajo, logrando un ambiente de colaboración y que estos estén identificados plenamente con la Fundación y con una amplia visión*

institucional” (entrevistado № 8) como lo mencionaba uno de los participantes de la entrevista, en el caso específico de la Fundación el trabajo en equipo es su combustible todo proyecto o tarea es desarrollada en equipos, esta es una cuestión clara para aquellos que lideran en la institución, el logro de metas es responsabilidad del grupo no de un individuo. Pero por otra parte para que esto se logre como lo señala Cardona y García-Lombardía (2005) debe fomentarse un ambiente de cooperación, colaboración, comunicación y confianza. Esta es una competencia que si es bien desarrollada da excelentes resultados, ya que normalmente genera entusiasmo en los trabajadores para alcanzar un desempeño satisfactorio en las tareas encomendadas.

El carisma, es otra de las competencias más referida por los entrevistados, la misma es valorada por diferentes autores como el reflejo del liderazgo. “El carisma no puede faltar en un líder, se trata de irradiar y generar confianza” (entrevistado № 7). Un líder carismático es garantía de confianza, trasmite seguridad, lo cual facilita el trabajo en equipo y por ende el cumplimiento de las metas trazadas por el CIM. Demostrar empatía, tolerancia y respeto por las ideas de los demás es imprescindible para el desarrollo de esta competencia por parte de los líderes de la Institución.

En relación a la Dimensión de negocio, basándonos en el criterio emitido por los líderes de la institución aquellas competencias que resultaron de gran impacto para la organización fueron la visión de negocio, la gestión de recursos y la negociación. (Ver cuadro 2).

Cuadro2



Esta competencia llega casi al máximo valor, la visión de organización remarcada por los entrevistados como se observa en el cuadro 2, orienta el rumbo de la gestión de la organización, también le agrega valor ya que afianza en el trabajador el sentido de pertenencia. Definida por Cardona y García – Lombardía como *la capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la capacidad interfuncional*, la visión de organización es la plataforma donde se agrupa el conocimiento global (funcionamiento, necesidades, metas y objetivos) de la Fundación. La ausencia de esta competencia le resta valor y credibilidad a la institución.

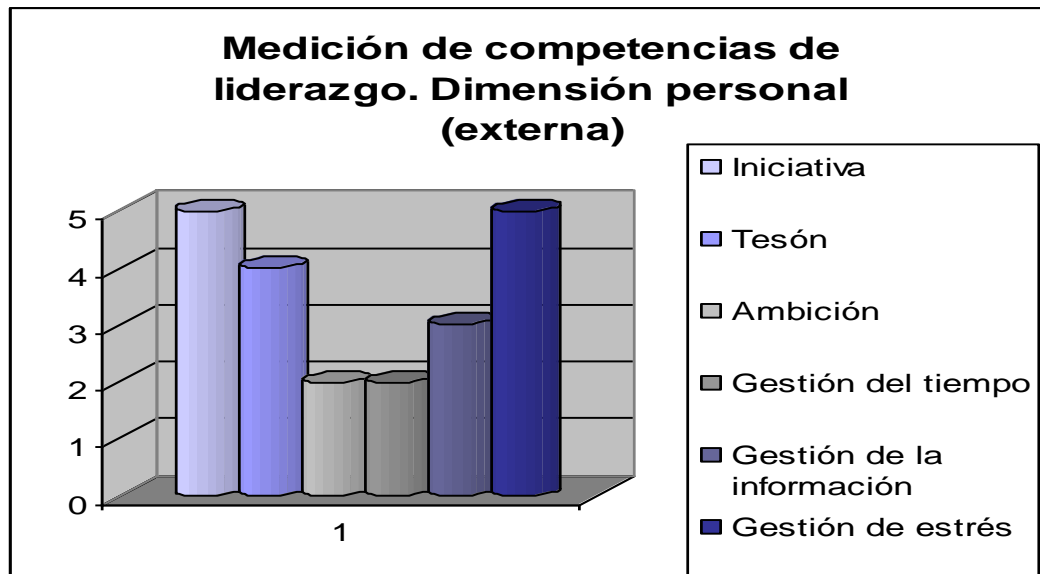
En cuanto a la gestión de recursos, durante la aplicación del instrumento quienes se mostraron interesados por esta competencia fueron aquellos líderes vinculados a las áreas de administración y recursos humanos, la cual

definen como “*el uso eficiente de los recursos*”, pero esta competencia no solo se refiere a los recursos administrativos, también abarca los recursos materiales, humanos y técnicos de una organización, esta competencia no es solo una capacidad para ser desarrollada por líderes en áreas administrativas, todo líder de la Fundación debe desarrollar la habilidad de optimizar y hacer un manejo rentable de los recursos humanos, técnicos y económicos de los cuales dispone, en pro de mejorar los procesos de gestión desarrollados por la institución.

Así mismo en el caso de la negociación, esta requiere de conocimientos, capacidades y aptitudes, que desarrolladas de la manera adecuada llegan a brindar beneficios para ambas partes. El debate de ideas y el uso de estrategias efectivas son dos aspectos claves para poner en práctica esta competencia que puede llegar a ser de alto interés para la organización, tanto en la resolución de conflictos con sus trabajadores como en negociaciones con agentes externos.

En lo que se refiere a la medición de la Dimensión personal externa los consultados determinaron entre cinco competencias aquellas tres tendencias emocionales que consideran generan impacto en la consecución de logro de objetivos dentro de la Institución, destacando así la iniciativa, la gestión de estrés y el tesón. (Ver cuadro 3)

Cuadro3



La iniciativa es esencial en un líder pues le genera confianza en sí mismo, una persona segura cuenta con la capacidad de superar los obstáculos o trabas en el camino, para alcanzar el buen desempeño de sus tareas. Un líder con iniciativa es un valioso aporte para una organización pues promueve cambios y las mejoras necesarias en cuanto a métodos de trabajo, procedimientos, redimensión de actividades y proyectos.

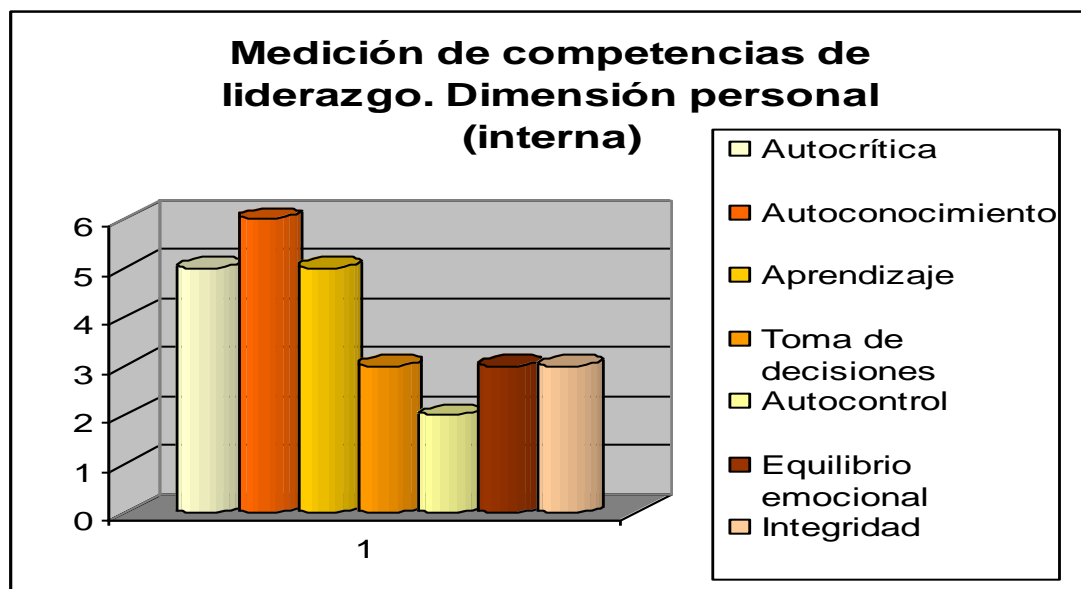
Así mismo la gestión de estrés es otra de las capacidades esenciales para los líderes de la institución quienes con regularidad son expuestos a situaciones de tensión y presión las cuales están muy vinculadas a la coyuntura nacional, en este punto algunos de los entrevistados asumen no tenerla mientras otros afirman que deben mejorarla, pero la realidad es que esta capacidad no por casualidad conforma las competencias de dimensión personal, en el caso de los líderes tiene una doble connotación por un lado les afecta en el desarrollo óptimo de sus tareas y por otro lado es cuestión de salud, pues les agreda física y emocionalmente. De allí la importancia del

desarrollo de la gestión de estrés para un líder, es necesario mantener el control de sus emociones, a fin de conseguir así el equilibrio que les permita culminar con éxito el proyecto o actividad asignada.

En conjunto con las antes mencionadas, la energía y la disposición que se tiene para realizar las labores, así como la persistencia en la consecución de los objetivos de la Fundación a pesar de los contratiempos, también es otra de las competencias de liderazgo identificadas en la medición, el tesón es una capacidad que debe estar siempre titilante en un líder, la decisión y la perseverancia características de esta competencia, son puntuales para el logro de metas.

De las competencias correspondientes a la Dimensión Personal interna sometidas a consideración a los entrevistados, destacaron aquellas vinculadas a la conciencia de nuestros estados internos: el autoconocimiento, la autocrítica y el aprendizaje. (Ver cuadro 4)

Cuadro4



A menudo solemos escuchar la frase de origen griego “conócete a ti mismo”, y aunque suene trillada es una frase que tiene sentido cuando hablamos de autoconocimiento, si no se tiene conciencia de sí mismo difícilmente un líder pueda mejorar aquellos aspectos que puedan estar saboteando su desempeño. Es importante que este consciente de sus fortalezas y debilidades, conocimientos, habilidades, atributos de carácter, sentimientos, creencias, actitudes y conductas.

Un líder debe ser “autocrítico de sus actos pasados y presentes, reflexionar si lo ha hecho bien o si lo pudo haber hecho mejor, esto le permitirá diseñar a mediano o largo plazo estrategias con una visión clara y objetiva sobre los asuntos que sean de su competencia”, (entrevista N° 8), esta capacidad al igual que el autoconocimiento contribuye al crecimiento personal de un líder, que no solo pretende identificar errores o debilidades a mejorar, sino que además contribuye a la resolución de conflictos.

Por otra parte el aprendizaje es una competencia propositiva, pues está estrechamente vinculada a las dos competencias anteriores en el caso del autoconocimiento promueve el aprender de las experiencias y en el de la autocrítica fomenta el aprendizaje basados en la mejora de aquellos limitaciones identificadas.

El autoconocimiento, la autocrítica y el aprendizaje son capacidades que mientras se les desarrolle, irán tomando forma y logrando mejores resultados.

Una vez medidas las competencias de liderazgo que serán desarrolladas en la propuesta de modelo para la Fundación Centro Internacional Miranda, los entrevistados fueron consultados sobre su concepción de liderazgo, qué entiende los líderes de la Institución por liderazgo.

El mismo fue valorado por algunos como la capacidad de orientar, guiar e influir en un grupo para el logro de objetivos. Otros desarrollaron la visión de los que ellos consideran es un líder, una persona visionaria, de gran capacidad y credibilidad que influye en un grupo para alcanzar las metas trazadas.

Lo antes mencionado coincide con lo ya señalado sobre liderazgo desarrollado en capítulos anteriores cuando hacía referencia a lo mencionado por Gorrochotegui (2006, p. 29) quien señala que “los intentos de definir el liderazgo se centran en tres planos: los rasgos del líder, la situación del líder frente a los seguidores y las competencias del líder”.

Conclusiones

Una vez finalizada esta investigación concluimos que los líderes y su potencial son los responsables de crear el valor estratégico en una organización. En consecuencia, el diseño de la propuesta de un Modelo de Competencias de Liderazgo para la Fundación debe ser desarrollada en tres grupos: organización, interpersonales y personales, ajustados a las necesidades y naturaleza bajo la cual fue creada la Institución.

En este sentido más que unas competencias vinculadas al negocio, para el CIM éstas deben ser formuladas bajo una dimensión que desarrolle aspectos que sean aplicables a la práctica diaria de la Fundación, como la concreción de acuerdos y el uso eficiente y eficaz de los recursos.

También se ha valorado enormemente la dimensión interpersonal, ya que el reducido número de talento humano con el cual cuenta la Fundación y los proyectos y tareas específicos que se llevan en la misma, es necesario desarrollar aquellas competencias que fomenten la cooperación y colaboración entre los trabajadores, así como la adecuada transmisión de mensajes concretos y eficaces.

Las competencias vinculadas al conocimiento de sí mismo deben ser desarrolladas en este Modelo y aquellas que coadyuven al desarrollo y buen desempeño personal e interpersonal.

Finalmente, es necesario que aquellos que asuman como líderes en la Fundación sean personas seguras de sí mismas y trabajen personalmente en todo aquello que colabore con su equilibrio emocional, y esto, con el fin de no afectar el óptimo desarrollo de sus tareas y las relaciones con los otros.

Propuesta de Modelo de Competencia para la Fundación Centro Internacional Miranda

La presente propuesta de modelo de competencias de liderazgo fue elaborada para el CIM como una herramienta de crecimiento y desarrollo para la institución. Los aportes para el diseño de este modelo son resultado de la aplicación de un instrumento de recolección de datos aplicado a los líderes de la Fundación quienes determinaron cuales son las competencias esenciales para aquellos que ocupen directivos o de mandos medios. La misma está estructurada en tres dimensiones: organización, interpersonal y personales.

Dimensión de la organización: son aquellas competencias identificadas por los líderes de la Fundación como esenciales para el buen desempeño de proyectos y tareas que agregan valor a la institución.

Dimensión interpersonal: son aquellas competencias que facilitan las interrelaciones del líder con su entorno.

Dimensión personal: son aquellas competencias que dan conciencia a un líder de sí mismo.

Dimensión de la organización:

Visión de organización

Es la habilidad para identificar fortalezas, debilidades, metas, cambios en el entorno y características específicas de la Fundación, en función del buen desarrollo de sus actividades.

Comportamientos:

- Conoce las metas programadas de la Fundación.

- Tiene conocimiento de las labores desarrolladas por las distintas direcciones y coordinaciones que componen al CIM.
- Dirige los esfuerzos de la Fundación para la promoción de sus fortalezas.
- Elabora planes y proyectos tomando en cuenta los cambios de entorno.
- Supervisa permanentemente las labores de todos aquellos involucrados en el alcance de metas del CIM.
- Está al tanto de los cambios en su área de desempeño y estrategia institucional.

Gestión de recursos

Es la capacidad para el uso eficaz y acertado de los recursos, con el objeto de mejorar los procesos administrativos y la agilidad de los sistemas de gestión.

Comportamientos:

- Genera cambios en sus formas o métodos de trabajo para optimizar la gestión de recursos.
- Fija sus estándares y establece métodos para medir el uso eficaz y acertado de los recursos de la Fundación.
- Optimiza los recursos y el tiempo en la realización de las gestiones.
- Da seguimiento a los procesos iniciados.
- Gestiona y organiza de una manera eficiente los recursos que le han sido asignados.
- Manejo responsable de los recursos.

Negociación

Es la capacidad para la resolución de conflictos, a través del planteamiento de soluciones que no afecten los intereses comunes, procurando obtener beneficios para ambas partes.

Comportamientos:

- Busca el beneficio mutuo
- No impone su criterio
- Negocia con perspectiva de futuro
- Escucha a su interlocutor
- Consigue persuadir a la contraparte negociadora.
- Negocia en base los intereses propios de la Fundación.

Dimensión interpersonal

Trabajo en equipo

Es la capacidad de establecer relaciones de cooperación para un buen desempeño laboral, en un ambiente armonioso, alineados a las metas trazadas por la Fundación.

Comportamientos:

- Coordina los esfuerzos del equipo para el cumplimiento de objetivos alineados a las metas de la Fundación.
- Mantiene una retroalimentación con su equipo.
- Motiva a los compañeros equipo a que expresen sus ideas, opiniones y desacuerdos.
- Colabora en el desarrollo de las tareas asignada a su equipo.
- Fomenta y promueve la colaboración entre sus compañeros de trabajo.
- Reconoce los méritos de los miembros del grupo.

Comunicación

Es la capacidad para transmitir mensajes de manera clara y precisa. Esto además implica saber escuchar y decodificar aquellos mensajes implícitos y explícitos.

Comportamientos:

- Se expresa de forma clara.
- Mantiene comunicación permanente con los trabajadores de la Fundación.
- Trasmite políticas y líneas de la Fundación para el logro de objetivos.
- Escucha de manera activa a sus interlocutores.
- Buen manejo de los canales de comunicación.
- Adapta sus mensajes al interlocutor y al contexto.

Carisma

Es la capacidad de motivar un alto rendimiento en el desarrollo de las distintas tareas desempeñadas por los trabajadores de la Fundación.

Comportamientos:

- Comunica de forma convincente
- Coordina y mantiene contacto permanente con los trabajadores de la Fundación.
- Motiva a su equipo al cumplimiento de objetivos trazados por el CIM.
- Conoce los intereses de sus trabajadores y facilita las oportunidades para su desarrollo.
- Fomenta el sentido de la responsabilidad.
- Mantiene buenas relaciones con los trabajadores en general de la Fundación.

Dimensión personal

Iniciativa

Es la capacidad del líder para responder de forma proactiva ante una situación determinada.

Comportamientos:

- Es proactivo en la solicitud y entrega de información.
- Identifica problemas y propone alternativas de solución para lograr un óptimo desempeño
- Anticipa los posibles riesgos en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, velando por el cumplimiento de los objetivos de la Fundación.
- Contribuye a la mejora de su entorno
- Promueve acciones a mediano o largo plazo que aportan cambios significativos en la Organización.
- Muestra predisposición a participar y aportar ideas.

Gestión de estrés

Es la capacidad de mantener el equilibrio emocional ante situaciones de tensión o presión que eventualmente se puedan presentar en la Fundación y que contribuirá al óptimo desarrollo de los proyectos o tareas asignadas.

Comportamientos:

- Maneja y controla situaciones de incertidumbre.
- Administra exitosamente múltiples situaciones de presión.
- Genera planes de acción para reorientar los esfuerzos ante situaciones adversas.
- Cuenta con fuertes vínculos afectivos con familiares y amigos.

- Muestra una actitud resolutiva ante situaciones de tensión.
- Mantiene un lenguaje y tono de voz adecuado.

Tesón

Es tenacidad de un líder para el alcance de los objetivos trazados por la Fundación.

Comportamientos:

- Adecua sus acciones ante situaciones cambiantes para alcanzar los objetivos de Fundación.
- Introduce cambios en las actividades a desarrollar para mejorar su labor.
- No desiste ante los obstáculos o problemas.
- Se esmera por el alcance de objetivos más allá de lo esperado.
- Establece plazos para el logro de objetivos trazados por la institución, con el fin de optimizar el rendimiento de los trabajadores.
- Cuenta con la disposición para trabajar arduamente hasta alcanzar las metas de la institución.

Aprendizaje

Es la habilidad para asimilar aquellos conocimientos y destrezas, que agreguen valor al desempeño de sus tareas en la Fundación.

Comportamientos:

- Muestra una actitud permanente hacia la mejora continua.
- Capta con facilidad aquella información que es de utilidad para la Fundación.
- Difunde los conocimientos que va adquiriendo a su equipo de trabajo para un mejor desempeño de sus labores.

- Consulta a los expertos para profundizar o mejorar conocimientos vinculados a un proyecto o tarea a desarrollar.
- Muestra interés ante las novedades que puedan agregar valor a su labor en la Fundación.
- Investiga, para obtener información que coadyuve a su buen desempeño en el CIM.

Autoconocimiento

Es la capacidad de identificar las cualidades y características propias de un líder, con el objetivo de mejorar aquellos comportamientos, acciones o aptitudes y actitudes que puedan entorpecer el buen desempeño de sus labores en la Fundación.

Comportamientos:

- Se siente seguro de sí mismo
- Reflexiona y aprende de sus experiencias.
- Trabaja en consecución de sus metas y objetivos.
- Maneja adecuadamente sus emociones
- Tiene conciencia de sus talentos y habilidades
- Es responsable de sus acciones y consecuencias.

Autocrítica

Es la capacidad de un líder para reconocer sus propias limitaciones y fallas, a mejorar.

Comportamientos:

- Ajusta y corrige su trabajo

- Asimila los errores cometidos.
- No se desanima ante los fracasos.
- Busca la excelencia y la mejora continúa en su gestión dentro de la institución.
- Es detallista y trabaja con rigor para alcanzar el resultado esperado.
- Valora continuamente el feedback laboral.

El modelo ya presentado es una propuesta para ser desarrollada por la Fundación Centro Internacional Miranda como un instrumento que facilitará el proceso de incorporación de aquellos funcionarios que ingresen a la coordinación de los proyectos de investigación que desarrolla la institución, así mismo este modelo también debe ser aplicado aquellos líderes que ya son parte de la Fundación con el objeto de capacitar o mejorar aquellas competencias que ya fueron valoradas para este trabajo de investigación. La aplicación de este modelo estará en manos de la coordinación de recursos humanos. Dicho modelo fue diseñado para agregar valor estratégico a la Fundación.

Referencias bibliográficas

Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005) *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona. Eunsa.

Cardona, P y Chinchilla, N. (1999) *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard – Deusto Business Riview.

Covey, S. (1999) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México. PIDOS

Chiavenato, I. (1993) *Administración de Recursos Humanos*. México, Mc Graw Hill.

Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee A.; (2004) *El líder resonante crea más*. Barcelona, Plaza y Janes Editores.

De Sousa De R, M. (2001) *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias* [Resumen en línea] Trabajo de grado, Universidad Simón Rodríguez. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml> [consulta 2010, mayo 06]

Goleman, D. (2005) *Artículo Liderazgo que obtiene resultados*. Clásicos HBR. Harvard Bussiness Review: América Latina.

Gorrochotegui Martell, A.(2010). *Cómo asumir el liderazgo de un Centro*

Educativo. Una guía práctica. Caracas. Universidad Monteávila.

Gorrochotegui Martell, A. (2006). De los “rasgos” a las “competencias” de liderazgo. Una descripción teórica. Caracas. Revista Educación y ciencias humanas, año XIV, Nº 26-27, 28. 15-29.

Kotter, J. (1988) El factor del liderazgo. Editorial Díaz de Santos

McClelland, D. (1973) Tesing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist, 28,1-14.

Páez Gabriunas, I. (2005) *Competencias para el liderazgo gerencial*. Primer Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración, Universidad Nacional de Manizales, Colombia.

Paradiso, G. (2010) *Gestión por competencias, ¿qué son las competencias?* Materia BIZi [Revista en línea]. Disponible:<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=44743> [Consulta 2011, enero 10]

Pérez López, J. (2000). Fundamentos de la dirección de empresas (4ª. ed.).Madrid. Ediciones Rialp

Quezada Martínez, H. (2003) Competencias laborales. La técnica de incidentes críticos. [documento en línea] . Disponible:<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>[consulta 2003, agosto 18]

Spencer, L.M y Spencer, S.M (1993) Competence at Work. New York. John Wiley y Sons.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional (8ª. ed.). México. Prentice Hall Hispanoamérica.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2008) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista 1

Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serían las competencias claves para ese desempeño?

Sumamente importante es la gestión de recursos por los problemas presupuestarios, el cómo distribuir los recursos a pesar de los obstáculos para lograr el fin de la Fundación, alcanzar las metas que fueron planteadas. Y por supuesto la misión y la visión de la organización, el tener bien definido hacia dónde vamos y que es lo que buscamos, es una competencia clave para nuestra Fundación

En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

Lo esencial es la comunicación y el carisma, el buen trato con los compañeros de trabajo, independientemente del cargo que desempeñemos todos somos iguales. Otra competencia importante es el trabajo en equipo.

En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, autocrítica, autocontrol ¿Cuáles serían las competencias claves que se deben poseer?

La autocrítica, el reflexionar sobre si mismo e identificar las fallas y los errores o aquellos aspecto que podemos mejorar, también allí entraría el aprendizaje estar abierto a un aprendizaje continuo para mejorar como talento humano de la institución.

Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

Sería la capacidad que tienen ciertas personas de orientar un grupo hacia los propósitos que se quieren alcanzar.

Anexo 2

Entrevista 2

Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serían las competencias claves para ese desempeño?

La visión de la organización, para dar respuesta a situaciones determinadas que se planteen debes contar con la visión de la organización, de las herramientas que tengas para dar esa capacidad de respuesta. Otra competencia esencial es la negociación, pues todo tiene un máximo y un límite para negociar ciertas situaciones.

En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

La comunicación y trabajo en equipo son para mí lo primordial para un buen desempeño de un líder dentro de la institución, son aspectos bases porque facilitan las relaciones de cooperación con los trabajadores que tengamos a cargo. El carisma también es una competencia clave ya que considero que complementa el trabajo en equipo.

En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, la autocrítica ¿Cuáles serían las competencias claves que se deben poseer?

Iniciativa, tesón, ambición, gestión del tiempo, gestión de la información, gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje, toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad. Desde mi punto de vista todas ellas son vitales para el desarrollo de un líder, sin estas características difícilmente llegaría a ejercer con éxito influencia sobre su equipo. A manera de conclusión quisiera destacar que de todas las competencias que hasta ahora hemos conversado en grado de importancia aquella de gran connotación para un líder a desempeñarse en nuestra Fundación sería la toma de decisiones.

Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

El liderazgo esta en cada persona, todos tenemos cierto nivel de liderazgo este puede ser nato o por aprendizaje. Es la capacidad que tiene un individuo para dirigir, trabajar en equipo y coordinar ideas.

Anexo 3

Entrevista 3

Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serian las competencias claves para ese desempeño?

Yo diría que la visión de organización, primero por la dependencia y segundo porque todavía se siguen con los patrones de gerencia no democráticos, sino verticales de organización postjerárquico y no de trabajo en equipo. Se debe romper con la verticalidad de la organización y que se trabaje de manera horizontal, es decir, en forma de proyectos y que se evite ese liderazgo único, y plantearlo de la siguiente manera que todos sean líderes y que todos pueden opinar.

En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

Una competencia clave es el carisma y aplicar el trabajo en equipo siempre es necesario ese sentido de colaboración entre los compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las tareas que le son asignadas, esto último también está muy vinculado con otra competencia que a mi parecer es relevante, el coaching.

En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, la autocrítica ¿Cuáles serian las competencias claves que se deben poseer?

El autoconocimiento valorarse a uno mismo, aprender a reconocer nuestras fortalezas y debilidades y también un poco aquellas reacciones ante situaciones que puedan presentarse.

Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

Es ser visionario, más no soñador y llevar esa visión a la realidad.

Anexo 4
Entrevista 4

Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serían las competencias claves para ese desempeño?

Ninguna

En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

La comunicación, gestión de conflictos, carisma, delegación, coaching y trabajo en equipo, porque creo que el trabajo de la fundación es un trabajo político, es por ello que un líder en esta Fundación debe contar con cada una de estas competencias para afrontar los momentos de coyuntura.

En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, la autocrítica ¿Cuáles serían las competencias claves que se deben poseer?

Iniciativa, tesón, ambición, gestión del tiempo, gestión de la información, gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje, toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional, integridad, todas son fortalezas, todo aquello que se relacione con el desarrollo de la confianza en sí mismo son importantes en un líder.

Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

Un líder es alguien a quienes todos quieren y admiran. Un líder nace y se hace, hay personas que nacen con capacidad de liderazgo y creo que hay personas que se forman para ser líderes.

Anexo 5

Entrevista 5

Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serían las competencias claves para ese desempeño?

La gestión de recursos es un aspecto clave para el alcance de nuestras metas tiene relación con el uso inteligente de los recursos, la visión de la organización este aspecto es vital la gente siempre busca pertenecer a un sitio y por último la visión de negocio, por lo importante de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades.

En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

Es esencial para liderar en esta fundación un buen uso de la comunicación se necesita un feedback para lograr lo deseado, gestión de conflictos hay que intervenir en los conflictos antes de que sea destructivo. Es importante que un líder sea carismático se comunica abiertamente mostrando un estilo personal y además estimula a los trabajadores. El líder espera que aquellos trabajadores a su cargo asuman las responsabilidades que le competen y que estos trabajen en equipo.

En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, la autocrítica ¿Cuáles serían las competencias claves que se deben poseer?

Un líder debe ser una persona con iniciativa y a la vez debe ser fuente de motivación. También es muy importante la gestión del tiempo este puede medir en mi caso la eficiencia, en cuanto a la gestión de información esta es vital, la información se procesa, analiza y utiliza para el logro de objetivos. Así mismo también es importante mantener la armonía para sí mismo aunque cuesta.

Otra competencia que me parece importante es el desarrollo de la mejora personal esto para mi es esencial para un líder, la reflexión, el conocerse a sí mismo y medir sus acciones y reacción con el mínimo conflicto. Aunque cuesta es importante que cuente con equilibrio y que sea pragmático, con capacidad de decisión, justo y además es importante que cuente con un alto componente moral.

Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

Guiar y dirigir e influir en los trabajadores para alcanzar las metas propuestas.

Anexo 6

Entrevista 6

Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serían las competencias claves para ese desempeño?

La visión de organización es clave para poder tener mejor sentido de pertenencia, proyección, conocimiento. Otra competencia sería el manejo de los recursos pues esto implica tener una idea con lo que se cuenta hasta donde pueden utilizarlo, cual es la productividad, esta significa para mí una visión social distinta de una visión de rentabilidad. También es importante destacar la negociación, conocida como la capacidad de lograr acuerdos.

En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

En primer lugar la comunicación, se necesita saber oír, saber discernir de eso que te dicen qué es lo realmente trascendentes y proceder en función de ello, saber interpretar lo que quieren las personas. Por supuesto resolver problemas, ser carismático, la capacidad de delegar pues es imposible tratar de manejarlo todo, resolverlo todo, hay que trabajar en equipo.

En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, la autocrítica ¿Cuáles serían las competencias claves que se deben poseer?

Difícilmente puedes explicar lo que no conoces el primer rasgo importante es el autoconocimiento, además de ser autodisciplinado, educar con valores y la autocrítica, esto es clave. Nadie puede transformar nada si no empieza por transformarse a sí mismo.

Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

El liderazgo es una condición que tiene que tener un común denominador de mucha credibilidad. Un líder se puede hacer en la medida que se capacite cada vez más, en la medida que se autoexija cada vez más, en la medida que sea más autocrítico consigo mismo.

Anexo 7

Entrevista 7

Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serían las competencias claves para ese desempeño?

En una institución de carácter público debe entenderse como negocio como capacidad de establecer el mayor número de relaciones y acciones que permitan cumplir los objetivos de la Fundación, que permitan mantener un desarrollo armónico, que permitan cumplir metas. Es necesaria la capacidad de relacionarse, de potenciar la relación con los trabajadores. Además de contar con la capacidad de negociación, la flexibilidad con que tu manejes las relaciones. Desarrollar la capacidad de la evolución de la red establecida.

En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

La capacidad de relacionarse es clave en toda organización, la comunicación facilita la gestión de conflictos de carácter interno. El carisma no puede faltar en un líder, se trata de irradiar confianza, de generar confianza. También es importante como organización la capacidad de delegar es fundamental, así como el desarrollo del coaching. En una organización como la nuestra si no hay trabajo en equipo no avanzamos.

En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, la autocrítica ¿Cuáles serían las competencias claves que se deben poseer?

Esto está muy vinculado a los patrones que se establecen de carácter psicológico interno y las relaciones con los demás. Conócete a ti mismo y está dispuesto permanentemente a aprender. Un líder no debe ser personalista, debe contar con iniciativa. Otro aspecto importante es la gestión de estrés.

Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

Es la capacidad de interpretar al grupo y de influenciar en ellos.

Anexo 8

Entrevista 8

Si lo que se entiende por competencia son los “hábitos que tenemos día a día para desempeñar bien nuestra tarea” ¿Cuáles crees que serían las competencias claves para ese desempeño?

Teniendo en cuenta que la Fundación tiene carácter internacional, es innegable que se requiere de líderes con un perfil de competencia alto que ponga de manifiesto cualidades requeridas para llevar a cabo las asignaciones, de tareas que permitan alcanzar las metas y el cumplimiento de la misión institucional.

Entre otras competencias considero como clave el buen manejo de la resolución de los conflictos, identificación institucional e integración de grupo, que se verifiquen si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la Fundación, que realicen una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno, que fomenten la capacitación en las diferentes áreas de trabajo y finalmente que los Directores tomen conciencia e interioricen la gestión por competencias, para que se constituyan en verdaderos gerentes, ya que cuando se adopta la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas y otras actividades que no tienen nada que ver con las necesidades reales de la Fundación o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

En cuanto a las relaciones interpersonales ¿Cuáles crees serían las competencias claves para un buen desempeño?

El factor que más influye en el desarrollo eficiente del trabajo es la calidad de las relaciones interpersonales de los empleados. La única forma de lograr óptimos resultados es que exista la integración de grupo de trabajo, logrando un ambiente de colaboración y que estos estén identificados plenamente con la Fundación y con una amplia visión institucional. Es fundamental que Directores y Coordinadores vean a los subordinados como seres humanos con vidas privadas dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo, no buscar culpables ante los errores sino soluciones, darle importancia a lo que realmente lo amerite, que ante un problema que se presente se pongan en el lugar del otro y vean su punto de vista, que reconozcan cuando se equivocan ya que no siempre tienen la razón, que no permitan que sus emociones los dominen, solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de efectividad y eficiencia con un desempeño por encima de lo esperado.

En cuanto a las competencias personales que tienen que ver con el autoconocimiento, la autocrítica ¿Cuáles serian las competencias claves que se deben poseer?

Todo persona que diga llamarse Jefe, Gerente, Supervisor, Presidente, Director o Coordinador de una institución pública o privada, debe tener la capacidad de pensar en sí mismo, de analizar su conciencia, ser autocrítico de sus actos pasados y presentes, reflexionar si lo ha hecho bien o si lo pudo haber hecho mejor, esto le permitirá diseñar a futuro estrategias con una visión clara y objetiva sobre los asuntos que sean de su competencia.

Una vez que ya ha determinado aquellas competencias necesarias para el desarrollo de un líder ¿Cuál es su concepción del concepto de liderazgo?

Lo veo como la capacidad de una persona para asumir la conducción bajo su responsabilidad de otras personas para el logro de los objetivos que se propone, poseedor de un alto coeficiente de inteligencia, capacidad para influenciar en otros, que tenga credibilidad, que comulgue con lo que profesa, que tome iniciativas, que gestione, con autoridad para convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar, con aptitud y actitudes para conformar grupos y equipos de trabajo.

A pesar de existir muchos tipos de líderes (legítimos, ilegítimos, dictadores, autocráticos, democráticos, liberales (laissez faire), paternalistas, formales e informarles), todos tienen que tener presente que para que puedan serlo tienen que existir seguidores o subordinados que así se lo permitan. Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada, pero sobre todo honrada con valores éticos y morales.

Anexo 9

Estructura organizacional de la Fundación Centro Internacional Miranda

