

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
UNEFA-DIP**



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL BASADO EN LAS COMPETENCIAS
GERENCIALES DIRIGIDO A LOS VOCEROS Y VOCERAS DEL
CONSEJO COMUNAL NUESTRO FUTURO UNO DEL
BARRIO BELLA VISTA DE CAGUA**

Estudio presentado como requisito parcial para optar al grado de Magíster en
Gerencia de Recursos Humanos

Autor: Villarroel D., Miguel A.

Tutor: Msc. Clemys García Mago

Jefe de Línea de Investigación: Msc. Myrian García

Cagua, Julio del 2010

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a todas aquellas personas e instituciones, que de alguna manera han: invertido tiempo y dinero, desplegando esfuerzos y sobre todo trabajo con ahínco, buscando fórmulas y alternativas que permitan cambiar con efectividad la realidad que viven la mayoría de los barrios Venezolanos.

A las personas e instituciones que aún luchan porque creen en la posibilidad de articulación del barrio con la ciudad.

A las personas e instituciones que consideran que los barrios no son un problema sin solución para las ciudades.

A las personas e instituciones que están convencidas de que invertir en los barrios no significa perpetuar la situación de irregularidad, en la que buena parte de estos sectores se encuentran.

A las personas e instituciones que valoran al barrio como una solución en si misma y que mantienen como visión resolver sus problemas de índole social, que aquejan a la sociedad en general.

A las personas e instituciones que aún creen en que los pobladores de los barrios puedan convertirse en verdaderos y reales ciudadanos, con plena capacidad para ejercer sus derechos y asumir responsabilidades.

A todas estas personas e instituciones va dedicado el presente trabajo de investigación.

RECONOCIMIENTO

Aprovecho para reconocer el esfuerzo del Decanato de Investigación y Postgrado DIP-UNEFA, en: mejorar la calidad de los cursos, ampliar la cobertura geográfica y permitir mayor acceso de estudiantes, a este nivel de la educación superior; por lo que cabe destacar que, sin el mencionado esfuerzo, no hubiese sido posible para el autor, cursar la maestría y culminar la elaboración del presente trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar con el ser supremo: omnipotente, omnipresente, omnibenevolente y omnisciente; creador del universo y de la humanidad.

A Zulay por su importante e incondicional apoyo como esposa.

A mi madre y a mi padre, a mis hermanos y a mis hermanas, a mis sobrinos y a mis sobrinas, a mis ahijados y a mis ahijadas, a mis cuñados y a mis cuñadas, a mis amigos y a mis amigas, por su apoyo solidario.

A las señoras: Andrea y Edith por su receptividad y apoyo incondicional en la aplicación del instrumento en su comunidad.

A mis profesoras de investigación: Evelyn y Libia, por su paciencia y aportes valiosos.

A la profesora Clemys por su confianza y respaldo.

INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO	iv
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULOS	
I. EL PROBLEMA	4
Planteamiento del problema	4
Objetivos de la investigación	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Justificación de la investigación	10
Alcance de la investigación	12
II. MARCO TEÓRICO	13
Reseña histórica	13
Antecedentes de la investigación	14
Bases teóricas	21
Consejos Comunales	21
Asamblea de ciudadanos y ciudadanas	21
Vocero y vocera	22
Comité de trabajo	22
Equipo promotor inicial	22
La comisión promotora	23
La comisión electoral	23
Asamblea constituyente comunitaria	23

Órgano ejecutivo	23
Unidad de gestión financiera	24
Unidad de contraloría social	24
Liderazgo	25
El liderazgo tradicional en Venezuela	25
Estilos de liderazgo	35
El líder autócrata	35
El líder participativo	36
El líder liberal (rienda suelta)	36
El liderazgo transformacional	36
Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo	37
Modelo de liderazgo transformacional	38
Carisma o influencia idealizada	39
Reconocimiento individualizado	40
Estimulación intelectual	41
Motivación inspiracional	42
Tolerancia Psicológica	43
Competencias gerenciales	43
Motivación del personal	46
Conducción de grupos de trabajo	47
Liderazgo	48
Comunicación eficaz	48
Dirección de personas	49
Gestión del cambio y desarrollo de la organización ...	49
Lineamientos	51
Lineamientos Estratégicos	52
El nivel institucional	52
El nivel corporativo	53

El nivel de negocio	53
El nivel funcional	54
Crecimiento organizacional y estrategia corporativa	54
Estrategia	59
Matriz DOFA	66
Deficiencias en el uso de la matriz DOFA	68
Identificación de factores	69
Análisis del entorno	69
Sobrevalorar factores	70
Valorar factores	70
Horizonte temporal	71
Análisis DOFA limitado	71
Del Análisis DOFA a la matriz DOFA	72
Las estrategias ofensivas	73
Las estrategias defensivas	73
Las estrategias adaptativas	73
Las estrategias de supervivencia	73
Operacionalización de las variables	74
 III.MARCO METODOLÓGICO	 78
Naturaleza de la investigación	78
Población y muestra	80
Técnicas de recolección de datos.....	80
Validez y confiabilidad	81
Técnica de análisis e interpretación de datos	84
Fases de la investigación	85

IV. RESULTADOS	87
Presentación, análisis e interpretación	88
Conclusiones del diagnóstico	116
V. LA PROPUESTA	119
Introducción	119
Objetivos de la propuesta	120
Objetivo general	120
Objetivos específicos	120
Justificación de la propuesta	121
Estructura de la propuesta	122
Estrategia I. Programa de capacitación	122
Contenido temático programa de capacitación	125
Técnicas grupales	127
Recursos didácticos	134
Recursos financieros	141
Agentes capacitadores	143
Modalidad de aplicación y duración del programa	143
Estrategia II. Formación de nuevos comités	152
Estrategia III. Propiciar la participación en eventos de capacitación	158
Factibilidad de la propuesta	159
Conclusiones	160
Recomendaciones	160

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
ANEXOS	166
A.- INSTRUMENTO	167
B.- VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	170
C.- CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	178
D.- ENFOQUE TEMÁTICO. ESTRATEGIA I	180
E.- CLAVES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS	225

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
UNEFA-DIP



LISTA DE CUADROS

CUADROS		pp.
1	Operacionalización de variables	76
2	Matriz DOFA	117
3	Programa de capacitación	147
4	Resumen estilos de liderazgo según teoría Robbins-Coulter	198

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
UNEFA-DIP



LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 ¿Qué importancia tiene para usted tomar las decisiones en su comunidad?	88
2 ¿Qué importancia tiene para usted iniciar las actividades en su comunidad?	89
3 ¿Qué importancia tiene para usted dirigir su comunidad?	90
4 ¿Con que frecuencia consulta usted Sus decisiones?	91
5 ¿Con que frecuencia delega usted Sus funciones como líder?	92
6 ¿Qué importancia tiene para usted motivar a las personas?	93
7 ¿Qué importancia tiene para usted asumir las responsabilidades en su comunidad?	94
8 ¿Qué importancia tiene para usted su influencia en la comunidad?	95
9 ¿Qué valor tiene para usted el carisma?.....	96
10 ¿Qué valor tiene para usted la motivación inspiracional?	97
11 ¿Qué valor tiene para usted la estimulación intelectual?	98

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
UNEFA-DIP



LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
12	¿Qué valor tiene para usted el reconocimiento individualizado?	99
13	¿Qué valor tiene para usted la tolerancia psicológica?	100
14	¿Qué importancia tiene para usted dar incentivos en su comunidad?	101
15	¿Qué importancia tiene para usted el manejo del estrés en su comunidad?	102
16	¿Qué importancia tiene para usted expresar eficazmente sus ideas a la comunidad?	103
17	¿Qué importancia tiene para usted la formación y desarrollo de su comunidad?.....	104
18	¿Qué importancia tiene para usted el manejo del cambio en su comunidad?	105
19	¿Qué importancia tiene para usted el logro de los objetivos del Consejo Comunal?.....	106
20	¿Con que recursos humanos cuenta usted para el logro de objetivos en su comunidad?.....	107
21	¿En que escala ubica a la gente de su comunidad dispuesta a colaborar con usted?	108
22	¿Con que frecuencia considera usted se cumplen los objetivos del Consejo Comunal?	109

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
UNEFA-DIP



LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
23	¿Con que base cultural y educativa considera usted cuenta la gente de su comunidad?.....	110
24	¿En que escala ubica usted la autoestima de la gente de su comunidad?	111
25	¿A que escala considera usted ha afectado la crisis social y económica a su comunidad?	112
26	¿A que escala considera usted ha afectado el desempleo a su comunidad?	113
27	¿A que escala considera usted beneficia el nuevo plan de la nación a su comunidad?	114
28	¿A que escala considera usted beneficia la responsabilidad social su comunidad?	115

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
POLITÉCNICA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
UNEFA-DIP



Programa en: Maestría Gerencia de Recursos Humanos
Línea de Investigación: Estado, Gerencia y Sociedad.

CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS GERENCIALES Y LIDERAZGO DEL CONSEJO COMUNAL NUESTRO FUTURO UNO DE CAGUA

Autor: Villarroel D., Miguel A.
Tutor: Msc. Clemys García Mago
Coordinador Línea de Investigación: Msc. Myrian García
Fecha: Febrero 2010

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales, dirigido a los voceros y voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua. El estudio está enmarcado dentro de un diseño no experimental, del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por diez voceros y voceras. La muestra fue censal. Se aplicó un instrumento: anónimo, único y policotómico de cuatro opciones. Se midió la confiabilidad del instrumento aplicado a una muestra piloto, calculando el coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0,96. Se validó el instrumento mediante juicio de expertos, conformado por un panel de tres especialistas en: área de estudio, instrumentos y metodología, bajo criterios de: redacción, pertinencia y adecuación, calculando el promedio igual a 3,85. El análisis de resultados permitió concluir que: los estilos de liderazgo predominantes son: el liberal y el autocrático, no conocen las competencias gerenciales y la renovación del estilo de liderazgo hacia lo transformacional es valorada y aceptada por ellos. Entre las conclusiones se destaca la capacitación como estrategia para renovar el estilo de liderazgo y la aplicación de las competencias gerenciales en el ámbito comunitario. Entre las recomendaciones se destaca la aplicación de los lineamientos estratégicos como aparecen en la propuesta.

Descriptores: Estrategia, Lineamientos, Competencias Gerenciales, Liderazgo Transformacional, Dinámica de Grupos.

INTRODUCCIÓN

Entre los cambios recientes que se han suscitado en Venezuela, en el trayecto de los últimos 10 años, sobre todo en lo relativo al ámbito político, se ha hecho vigente una serie de mecanismos que buscan activar la incorporación y participación activa de la ciudadanía, en la resolución de los asuntos y las problemáticas de índole comunitario. Esto permite inferir que en las comunidades, a pesar del esfuerzo notable por parte de la maquinaria del estado por crear una nueva legislación que sirva de marco jurídico como palanca de cambio, deben crearse líneas maestras adaptadas a cada ámbito, que permitan emerger el nuevo liderazgo capaz de cumplir con éxito estas nuevas funciones.

Es ampliamente conocido que la tendencia en el estilo de liderazgo predominante en Venezuela, principalmente por razones históricas, ha sido y es, el denominado Laissez Faire, y que el tipo de organización o personalidad jurídica adoptada por la mayoría de las comunidades para resolver sus asuntos internos ha sido el de las asociaciones civiles. Fuentes de índole científica, permiten descartar al modelo Laissez Faire como estilo válido a seguir por el liderazgo comunitario en el contexto venezolano actual, para producir con efectividad las transformaciones y los cambios; por otra parte, las asociaciones civiles con el nuevo marco jurídico vigente no engranan en el nuevo mecanismo de cambio creado por el estado.

Adicionalmente, los líderes comunitarios deberán adquirir nuevas competencias en cuanto a la administración de los recursos humanos, debido a que han sido definidas nuevas fórmulas de trabajo desde el punto de vista jurídico. Partiendo de estas premisas, el presente trabajo de investigación ha considerado dos variables modernas en las que estará soportado el estudio, estas son: las competencias gerenciales y el liderazgo transformacional, culminando con una propuesta que consiste

en el diseño de líneas estratégicas adaptadas al caso, que permitan alcanzar el objetivo general.

Los cambios mencionados son producto de la crisis que viene atravesando el país, sin menospreciar la influencia del escenario mundial, desde hace décadas y que paulatinamente ha ido transformando el estilo de vida del Venezolano, sobre todo el de aquellas familias que en un momento dado de la historia, fueron catalogadas de marginales, asomándose en el horizonte de este país un nuevo estilo de vida, una nueva dimensión: la pobreza crítica, que ha sido entre otras una de las razones de la actual descomposición social, fácil de percibir mediante la observación directa.

Es necesario aceptar la crisis que atraviesa el país, invocar la unión nacional y el compromiso de los ciudadanos en transformar la caótica realidad que muchas familias en pobreza crítica padecen en la actualidad.

Por tal motivo, el trabajo que se muestra a continuación, pretende de alguna manera sembrar en el intelecto y la conciencia de esta nueva figura de liderazgo comunitario la semilla que les permita, entre otros aspectos, desarrollar una gestión efectiva de cambio entre otros. Es ejemplar el desarrollo humano que muchos países han logrado alcanzar, sobre todo debido al alto nivel de organización y de conciencia de la población, que muy bien pueden servir de modelo o referencia para aliviar la crisis que afecta a muchas familias Venezolanas. La educación, la moral, la formación y capacitación han sido y serán las banderas que los pueblos deberán alzar para: superar la crisis, derrotar la ignorancia y la exclusión social.

En tal sentido, es importante señalar que el objeto de estudio será el Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista ubicado en el municipio Sucre del estado Aragua, y que el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema, está conformado por: el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación: general y específicos, la justificación y el alcances.

El Capítulo II: Marco Teórico, consta de: reseña histórica, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la operacionalización del sistema de variables.

El Capítulo III: Marco Metodológico, se refiere a: la naturaleza de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validación y confiabilidad, técnicas de análisis e interpretación de datos y las fases de la investigación.

El Capítulo IV. Resultados, en donde se presentan se analizan e interpretan los datos recolectados. En base a estos resultados se desarrollan las conclusiones el diagnóstico.

El Capítulo V. La Propuesta, en donde aparece desarrollada la propuesta bajo el siguiente esquema: Introducción, objetivos de la propuesta: generales y específicos, la justificación, la estructura, la factibilidad, las conclusiones y recomendaciones.

La elaboración del presente trabajo, está basada en el reglamento de trabajos de investigación vigente de la universidad, y la norma de presentación de trabajos escritos American Psychological Association (APA).

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, ha obligado a reconocer la relevancia que tienen los lineamientos estratégicos dentro de las organizaciones modernas, siendo notable el hecho de que muchas de ellas con ambición de cosechar éxitos en los mercados han coincidido en mantener como estrategia clave el desarrollo de los recursos humanos.

Las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas, están obligadas a operar en un entorno en el que el cambio es permanente; la necesidad de supervivencia hace que sus mayores esfuerzos se mantengan orientados hacia una lucha continua que actúe de manera proactiva para preveer y consolidar un futuro seguro.

Las organizaciones son instrumentos que generan sus propios objetivos y diseñan la forma de alcanzarlos, ajenos a las influencias del entorno social, político y económico. Son sistemas abiertos influenciados por el exterior. Dichas influencias deben ser armonizadas internamente para que en el interior trabajen de forma coordinada en la consecución de los objetivos comunes. Esta preocupación por el entorno justifica la introducción de una gestión estratégica.

Las nuevas tendencias de la gerencia han fortalecido el principio que convierte al recurso humano como un factor de mejoramiento continuo indispensable para las organizaciones como garantía de productividad; por eso la gerencia de recursos humanos en muchos casos, se ha sometido a discusión, siendo relevante precisar los lineamientos

estratégicos para la formulación de acciones operativas que garanticen la eficiencia de la inversión en esta área, en procura de hacerla cada vez más competitiva, actuando incluso en los procesos de trabajos, sea cual fuere su naturaleza.

Por consiguiente, este proceso lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo que en consecuencia llevará a la organización que lo adopte a generar un valor agregado.

La naturaleza compleja y dinámica del entorno, acompañada a menudo del grado de difusión del conocimiento existente en la organización, imposibilita planteamientos deliberados en los procesos de formulación de estrategias. Por tanto, la formulación de estrategias adopta la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el que la formulación y la implantación son fases indistinguibles.

Aunque el proceso suele centrarse en una sola persona, el líder, lo normal es que sea el sistema colectivo el que esté sujeto al proceso de aprendizaje. Se reconoce así la existencia de muchas estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.

El aprendizaje se desarrolla de una forma emergente por medio de iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos. Estas estrategias aparecen primero como patrones derivados del pasado, y sólo más tarde quizá como planes deliberados para el futuro, y, finalmente, como perspectivas para guiar la conducta general.

El rol del líder no consiste en desarrollar estrategias deliberadas, sino en dirigir el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. Por tanto, la dirección debe conjugar las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.

En este sentido, cabe destacar como ejemplar el despliegue estratégico que la Comisión Nacional de la Vivienda (CONAVI) mantuvo constante en Venezuela por años en las zonas de barrios por el rescate

de la calidad de vida de sus habitantes, buscando mejorar tanto el ámbito social como el ámbito urbano, mediante la aplicación de programas diseñados para tal fin; el programa II o habilitación física de las zonas de barrios, por ejemplo, fue uno de ellos y perseguía el rescate de estos sectores mediante el estudio y consecuente desarrollo de proyectos elaborados por profesionales venezolanos, en su mayoría agentes externos a las comunidades en donde se ubicaba la problemática.

Entre las propuestas formuladas, en su momento, los expertos plantearon la aplicación de una estratégica considerada como clave, el desarrollo de las comunidades de tal manera de formarlos y prepararlos; según la CONAVI, (2004) "...para el área social se plantea un trabajo coordinado con organizaciones de desarrollo social, de reconocida experiencia en el área, a través de un plan de intervención que contempla las siguientes fases: Familiarización, Sensibilización, Promoción, Diagnóstico, Organización, Capacitación, Consolidación."(p.2)

Por ello, la CONAVI mantuvo la aplicación del programa II impulsado por la realidad existente en las zonas de barrios en cuanto a la descomposición social y la precariedad de los servicios, con el firme propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes de estos sectores, por tanto buscaba igualar la calidad de vida de las zonas de barrios a la de las ciudades.

En la actualidad, el estado Venezolano ha creado un plan nacional apoyado en nuevas figuras en el ámbito de las comunidades, manteniendo firme como horizonte el empoderamiento comunitario, un claro ejemplo es la promulgación de la Ley de los Consejos Comunales, según esta ley, (2006) "... son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos..."(p.4).

De este modo, el estado busca incorporar en este esfuerzo a los ciudadanos delegando poder a las comunidades organizadas para que tomen acciones en ese sentido y sirvan de instrumento para: transformar y consolidar el desarrollo de las zonas de barrios habitadas por sus conciudadanos, es por ello que ha impulsado la idea de renovar el marco jurídico para permitir a las comunidades organizadas ser instrumento de su propio destino.

Apegado al plan maestro del estado, la Oficina Técnica Nacional para la Regularización de la Tenencia de la Tierra Urbana, ha emitido material de apoyo dirigido exclusivamente a las comunidades en un intento de activar el empoderamiento comunitario, según la oficina técnica, (2005) “...se plantea la creación de los centros de participación para la transformación del habitat (CPTH). Estos centros permiten que las comunidades cuenten con asesoría integral, asistencia técnica y formación permanente para el desarrollo de planes, programas, proyectos y obras...”(p.2)

Por tanto, a pesar de ser positiva la acción de llevar a cabo la transformación desde las bases que conforman esas comunidades, no hay que olvidar que deben: adaptarse, interactuar y acoplarse al resto de la sociedad civil y no actuar como entes aislados o islas, no sólo en el aspecto de la mejora de sus servicios públicos, vivienda o empleo sino también en su crecimiento personal como ciudadano, por consiguiente está acción busca convertir en realidad la utopía de una sociedad justa, que conviva en paz y armonía.

Cabe destacar que, la experiencia del investigador en algunas zonas de barrios, tales como: barrio Bella Vista municipio Sucre estado Aragua, barrio Los Claveles municipio Maiquetía estado Vargas, barrios: 24 de Julio, Párate Bueno, La Cruz, San Pedro, 23 de Enero, Campo Elías, El Calvario, Jesús, Sarayuta, El Molino, La Ceiba, Los Budares y El Castaño municipio José Félix Ribas estado Aragua, barrios sector La

Morita municipio Linares Alcántara estado Aragua, le ha permitido detectar la problemática planteada.

Las comunidades tienden a elegir a sus representantes por su popularidad sin tomar en cuenta su grado de instrucción y preparación académica, en algunas organizaciones estos representantes electos adoptan un comportamiento poco ejemplar que afecta el interés colectivo, se conforman grupos de poder que lo deciden todo como resultado de la apatía general a la participación activa y la contraloría social, deficiencia en el manejo de los recursos por incapacidad en la: licitación, contratación y coordinación de los agentes externos, ignoran el marco jurídico y los mecanismos institucionales que regulan el comportamiento y acción de las nuevas organizaciones comunitarias en Venezuela, dependen de agentes externos para el funcionamiento de la organización, los agentes externos deciden en función de intereses particulares.

Por consiguiente, este trabajo de investigación esta impulsado por el fenómeno social que emerge de la realidad evidente y manifiesta, de que los miembros de las nuevas directivas y organizaciones comunitarias, incluidas en el nuevo marco jurídico, pieza fundamental en el impulso del plan de la nación, no tienen las competencias mínimas requeridas para cumplir con las nuevas funciones adquiridas; a tal efecto, la propuesta apunta hacia el diseño de líneas estratégicas basadas en las competencias gerenciales y el liderazgo transformacional, respetando en todo momento lo estipulado por el nuevo marco jurídico vigente; el investigador considera que estas variables básicas les permitirá a los voceros conducir con éxito los destinos de esta nueva empresa que el estado pone en sus manos, en donde adquieren la responsabilidad de manejar y administrar recursos de toda índole, incluyendo los recursos humanos, de allí que el investigador ha elegido el diseño de lineamientos estratégicos basado en las competencias gerenciales y el liderazgo transformacional, como instrumento que les permita entre otros activar el cambio social.

El trabajo de investigación, será aplicado específicamente a un sector del barrio Bella Vista del municipio Sucre del estado Aragua; con personalidad jurídica llamado Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno, el investigador parte de la premisa de que los voceros mantienen aún como estilo el liderazgo de tipo liberal en esa comunidad, y que por tanto después de asimilar los lineamientos estratégicos, les será posible consolidar la transformación social apoyado en el plan de la nación; según la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) “...los jóvenes y las jóvenes tienen el derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, creará oportunidades para estimular su tránsito productivo hacia la vida adulta...”(p.14)

Es importante señalar que, este artículo aparte de formar parte del marco jurídico es un llamado a la juventud a ser sujetos activos y agentes de cambio para promover el desarrollo, en todos los sentidos sobre todo en las zonas de barrios deprimidas, por lo tanto será necesaria la orientación oportuna para incentivar en este sector de la población la participación activa y el protagonismo.

En base a la problemática planteada el investigador ha formulado las siguientes preguntas:

¿Qué estilo de liderazgo predomina en los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua?

¿Que competencias deben poseer los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua?

¿Cuáles serán las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades presentes en el Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua?

¿Cuáles serán los lineamientos estratégicos que deberían seguir los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua para que sea efectiva su gestión de transformación social que exige el plan de la nación?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basados en las competencias gerenciales dirigidos a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estilo de liderazgo predominante en los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

Establecer las competencias gerenciales que deben poseer los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

Determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades presentes en los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

Diseñar lineamientos estratégicos dirigidos a los voceros para mejorar su desempeño en función del liderazgo transformacional y las competencias gerenciales.

Justificación de la investigación

La historia de países que en la actualidad han superado a Venezuela desde todos los puntos de vista en que pueda medirse, a pesar de su desventaja en cuanto a las riquezas ofrecidas por la naturaleza, se debe

en gran parte al alto nivel de organización que han podido alcanzar a través de la participación ciudadana y su desempeño.

Es indudable que este cambio debe completarse en Venezuela para poder transformarla en un país competitivo, y evitar que se hunda en la pobreza crítica y la miseria; más que un problema de estado o un problema político es una cuestión de sobre vivencia del pueblo venezolano, quien debe asumir su protagonismo y tomar acción directa sobre el destino y futuro de las comunidades.

Es tangible pensar en que se necesita del esfuerzo de todos y no el de unos pocos, que a fin de cuenta estaban motivados solo por la centralización del poder, para que sea factible la transformación del país desde las bases incluyendo su capital humano.

A tal efecto, se debe continuar con la masificación de la educación para sacar a Venezuela del atraso. La esperanza está en los hombros del nuevo liderazgo emergente en las comunidades, sobre todo las más pobres, cuyo desarrollo basado en el mejor desempeño, orientación y concientización del problema merece su máxima expresión.

Es por ello que, el investigador está motivado a aplicar la ciencia en la transformación de esta realidad existente en las zonas de barrios, en este caso, se ha elegido a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua municipio Sucre del estado Aragua para la aplicación del estudio; el investigador reconoce que el cambio comenzará con el diseño de los lineamientos estratégicos que los voceros deberían seguir para que puedan desempeñar las nuevas funciones asignadas de acuerdo al plan de la nación, que les exige entre otros, transformar con éxito la realidad desfavorable que padece su comunidad; y que el mejor desempeño de estos nuevos líderes comunitarios en sus nuevas funciones, pueda servir de marco de referencia para la transformación integral del barrio Bella Vista de Cagua.

Alcance de la Investigación

El trabajo de investigación pretende el diseño de lineamientos estratégicos basados en las competencias gerenciales y la renovación del estilo de liderazgo comunitario, que sirvan como instrumento de cambio social a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua.

Partiendo del diagnóstico del estilo de liderazgo, será posible la identificación del liderazgo predominante en el Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

El propósito de este trabajo de investigación es, aplicar la ciencia en el diseño de líneas estratégicas dirigido a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua para: renovar el estilo de liderazgo, desarrollar las competencias gerenciales, valorar sus bondades en el desempeño y que en consecuencia sea factible la transformación de la comunidad tanto en el ámbito social como en el urbano, buscando erradicar la pobreza crítica que les afecta, apoyados en el plan de la nación.

El resultado que se espera obtener es, consolidar un nuevo estilo de liderazgo y convertir en práctica la aplicación de las competencias gerenciales en el ámbito comunitario; la transformación de la comunidad en beneficio de las generaciones futuras, manteniendo presente que el recurso más importante con el que cuenta el país para su desarrollo es el recurso humano y que el éxito de estos líderes naturales en su gestión pueda transmitirse al resto de los Consejos Comunales que conforman el barrio Bella Vista de Cagua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite ubicar el problema en estudio dentro del campo de conocimiento en el cual nos movemos, en este sentido, Hernández, Fernández y Baptista, (2006) señalan "...es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente."(p.64)

Por otro lado, el marco teórico permite ampliar el planteamiento del problema, por lo que se hace una breve reseña histórica y se presenta de manera resumida la estructura organizativa del Consejo Comunal.

Reseña Histórica

El escenario del objeto de estudio está ubicado en la ciudad de Cagua; Cagua es la capital del municipio Sucre y se encuentra situada a 458 metros de altitud, en el valle del río Aragua; en su entorno está la encrucijada en donde se produce el importante empalme de la Autopista Regional del Centro, que une Caracas con Maracay, con los llanos; cabe destacar que, está en proceso de construcción un nuevo sistema de transporte ferroviario (pasajeros y carga) que catapultará a largo plazo el desarrollo y crecimiento de la zona.

De acuerdo a datos suministrados por el instituto nacional de estadísticas INE (1990), la población de este municipio es de 73.465 habitantes y la población del barrio Bella Vista de Cagua es de 12240 habitantes; a pesar de

que no existe un censo con indicadores de pobreza crítica en la zona se parte de la premisa de que un porcentaje importante de la población del objeto en estudio vive bajo esa condición.

Es importante señalar que, en la actualidad el barrio Bella Vista de Cagua cuenta con 7 Consejos Comunales más 2 adicionales que están en proceso de formación y que básicamente respetan el ámbito geográfico de cada uno de los sectores que originalmente conforman el barrio.

El Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno tiene sus límites desde la calle Páez hasta la calle Ruiz Pineda del barrio Bella Vista de Cagua, tiene una población aproximada de 1500 habitantes (400 familias), cuenta con diez voceros y voceras electos mediante asamblea de ciudadanos como lo exige la ley vigente, ellos articulan el funcionamiento de los comités de trabajo que funcionan dentro del consejo comunal, cada comité tiene como función atender alguna necesidad presente en la comunidad y estas dependen de las circunstancias dadas del momento, estos voceros y voceras conforman: el órgano ejecutivo, la unidad de gestión financiera y la unidad de contraloría social del consejo comunal.

Antecedentes de la Investigación

El autor ha detectado que el tema de la investigación es novedoso, sobre todo en la aplicación de estos conocimientos en el ámbito comunitario en Venezuela, es por ello que, la cantidad de trabajos de investigación al respecto es limitada, por consiguiente, se han tomado como referencia estudios previos relativos a: el empoderamiento, el liderazgo transformacional y las estrategias gerenciales aplicadas a cualquier ámbito, tomando en cuenta que los resultados de estos trabajos ofrecen aportes valiosos a esta investigación.

Canaval, G. (2000) realizó una investigación titulada: *Propiedades psicométricas de una escala para medir percepción del empoderamiento comunitario en mujeres*, para optar al título de doctorado que otorga la universidad de Illinois Chicago (UIC). El propósito de este estudio fue desarrollar y examinar las propiedades psicométricas de una escala para medir la percepción del empoderamiento comunitario de las mujeres. La escala de percepción del empoderamiento comunitario (instrumento de 27 puntos) se aplicó a una muestra de 130 mujeres seleccionadas al azar, residentes en 12 barrios de las comunas 9 y 10 de Cali. La validez del contenido la evaluó un grupo de expertos en la temática y con una entrevista de grupo realizada con cuatro mujeres de características semejantes a las de la muestra.

La metodología usada en su trabajo de investigación considera el desarrollo de la escala. El paso inicial para el desarrollo del instrumento fue la elección de enunciados apropiados a las implicaciones teóricas de empoderamiento, basada en una búsqueda bibliográfica extensa y en las dimensiones que los expertos han identificado como los componentes del empoderamiento comunitario.

Canaval demostró que, la escala de empoderamiento es un instrumento válido y confiable que puede ser usado en investigaciones futuras. La escala de empoderamiento puede llegar a ser un instrumento útil en rastreo o como instrumento diagnóstico y también para evaluar el efecto de intervenciones específicas. Para el uso continuo de la escala se necesita que sea examinada la confiabilidad con muestras diferentes.

Canaval recomienda que, la subescala llamada control personal, necesita revisión para mejorarla y no se debe usar por separado, si es así, requiere de la adición de más enunciados. Adicionalmente, apunta que algunos conceptos referidos al empoderamiento individual podrían incluirse, como por ejemplo la autoeficacia, el cual es un concepto tomado de la teoría cognitiva

social y que algunos autores implícitamente los relacionan entre si, con la autoestima y el esfuerzo propio.

El aporte del trabajo de Canaval a la presente investigación, esta sustentado en el hecho de que el empoderamiento forma parte de los manejos requeridos por las competencias gerenciales y adicionalmente es una forma de fomentar el liderazgo transformacional en las comunidades.

Por otro lado, Amparo, R. (2002) realizó una investigación titulada: *Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología del género*, para optar al título de doctorado otorgado por la universidad de Valencia en España. En este trabajo y desde la psicología del género, se ha abordado la problemática del techo de cristal desde dos perspectivas distintas. Por un lado, en analizar las barreras o los obstáculos que impiden que las mujeres no alcancen la cúspide de las organizaciones. Por otro lado, desde un enfoque más novedoso e innovador, se parte de la aportación que las mujeres realizan a las organizaciones laborales. Este segundo enfoque, de carácter más positivo, es la perspectiva en la que se enmarca esa Tesis Doctoral.

El objetivo general del trabajo plantea: Analizar la existencia de perfiles directivos diferenciados entre hombre y mujeres para favorecer el acceso de las mujeres a puestos directivos por la adecuación del estilo femenino a las demandas organizaciones actuales.

Para poner a prueba las hipótesis planteadas a partir de los objetivos, el estudio se ha llevado a cabo con una muestra formada por 314 personas directivas: 81 mujeres y 233 hombres; y por 90 empresarios y 6 empresarias, siguiendo tanto una metodología cuantitativa como cualitativa.

Las principales conclusiones del trabajo son: Las responsabilidades familiares constituyen el principal factor que dificulta el acceso y la promoción de las mujeres a puestos directivos. El perfil directivo demandado no obstaculiza la carrera profesional de las mujeres. Se aprecia una mayor

tendencia de las directivas al liderazgo transformacional y una menor inclinación al estilo transaccional. Las diferencias de género en los estilos de liderazgo son una estrategia para favorecer el acceso de las mujeres a puestos directivos. Los estereotipos pueden ser utilizados para apoyar las ventajas que supone la incorporación de mujeres directivas a las organizaciones laborales.

Amparo recomienda que, no es deseable fomentar algún tipo de discriminación respecto al género a partir del trabajo de investigación realizado y que realmente lo importante es tomar en cuenta la eficacia y la eficiencia con que es llevada la gestión desempeñada por los líderes.

El principal aporte del trabajo de Amparo al presente trabajo de investigación es que, sirve de sustento científico al confirmar que, la aplicación del liderazgo transformacional es una alternativa válida para fomentar la participación activa de la población, sin exclusión ni discriminación de ningún tipo, sobre todo en el marco de la eficacia y la eficiencia requerida en los líderes comunitarios en sus funciones.

En otro momento, Ochoa C. (2002) realizó una investigación titulada: *Plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional dirigido a los directores de los preescolares del municipio Araure estado Portuguesa*, para optar al título de especialista de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. En este trabajo se implementa un plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional, dirigido a directivos de preescolares del municipio Araure, estado Portuguesa.

La población estuvo constituida por 17 directores de las mencionadas instituciones. El diagnóstico se realiza a fin de determinar el estilo de liderazgo utilizado por los directores y un sondeo de opinión para explorar la disposición de los directores a participar en el plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional. Estos resultados

permitieron diagnosticar que la mayoría no aplican este tipo de liderazgo al cumplir con sus funciones gerenciales, los mismos manifiestan que mantienen una estrecha comunicación con los docentes, pero se percibe que los directores se contradicen al señalar que algunas veces protegen a estos ante situaciones conflictivas.

La aplicación del taller dio como resultado: el logro de los objetivos y satisfacción de las necesidades. En este sentido Ochoa recomienda a aquellos directivos que deseen aplicar el liderazgo transformacional: crear un sentido de conciencia para el cambio y educar a sus subordinados para que no continúen con las rutinas que los llevan hacia la obsolescencia.

El aporte del trabajo de Ochoa al presente trabajo de investigación, consiste en su propuesta de aplicar un instrumento para consolidar el cambio, basado en un plan estratégico gerencial, que permitirá convertir el estilo de liderazgo predominante que contraría los principios del modelo de liderazgo transformacional que desea promover en los líderes.

Por otro lado, Bracho L. (2003) realizó una investigación titulada: *Programa de capacitación sobre liderazgo comunitario dirigido a los docentes de las escuelas básicas del municipio Bruzual sector escolar N° 4 estado Yaracuy*, para optar al título de Magíster de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. En este trabajo se considera que la educación del presente siglo XXI, requiere de cambios significativos por lo que amerita que el docente presente un liderazgo transformacional, que movilice a grupos y logre importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

Es por ello que el estudio desarrollado, tiene por objetivo proponer un programa de capacitación sobre liderazgo comunitario dirigido a los docentes de las escuelas básicas del municipio Bruzual sector escolar N° 4 sector 2 Yaracuy.

Para el diagnóstico se validó un instrumento de 22 ítems con escala tipo Liker mediante juicio de expertos, su confiabilidad se midió mediante Alfa de

Cronbach con resultado 0.82. La población constó de 185 docentes, y la muestra estuvo conformada por 123, la cual fue extraída por medio del muestreo estratificado. Los resultados del diagnóstico demostraron que los sujetos en estudio poseen poco conocimiento teórico sobre liderazgo y que en lo particular ameritan de habilidades y estrategias que les permitan desarrollar un efectivo liderazgo comunitario.

La propuesta fue diseñada atendiendo a las necesidades detectadas y se centró en contenidos teóricos que permitirán visualizar el nuevo rol del liderazgo hacia las necesidades comunitarias que debe cumplir el docente actual. Bracho recomienda que los docentes de las escuelas deberían cumplir con las funciones que los líderes comunitarios se ven impedidas en cumplir debido a sus limitaciones.

El aporte del trabajo de Bracho al presente trabajo de investigación está en su propuesta de aplicar un plan de capacitación a los docentes de las escuelas del sector, como alternativa para impulsar los cambios que requieren las comunidades del entorno; Bracho ha captado en toda su dimensión el fenómeno que emerge en las comunidades en cuanto al hecho de que los líderes no tienen las competencias ni las capacidades para cumplir con sus funciones, por lo que cabe su propuesta en cuanto a delegar estas funciones a los docentes de las escuelas.

En la misma línea, Colón W. (2003) realizó una investigación titulada: *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores de las escuelas básicas estatales del municipio independencia estado Yaracuy*, para optar al título de especialista de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. En este trabajo considera que la gestión educativa en la actualidad debe estar supeditada a los cambios y contingencias por la cual se enfrentan las organizaciones escolares a fin de lograr la efectividad en el proceso educativo. El propósito del estudio fue caracterizar el liderazgo

transformacional en la gestión educativa de los directores de las escuelas básicas estatales del municipio Independencia.

La población estuvo constituida por 3 escuelas y 61 docentes. La muestra estuvo constituida por el 50% de los docentes, siendo estos escogidos por azar. Para el diagnóstico se aplicó un instrumento tipo encuesta o cuestionario con escala de cinco alternativas, la confiabilidad se midió mediante el alfa de Cronbach arrojando valor de 0.83.

Las conclusiones fueron las siguientes: poca capacidad para promover la participación, no comunican las decisiones oportunamente, carecen de un sistema de relaciones horizontales, no incentivan la acción pedagógica de los docentes, no se estimula el uso de estrategias para la resolución de problemas pedagógicos, no facilitan la formación y actualización de su personal, no hay seguimiento y evaluación de la gestión.

Colón recomienda: fomentar el liderazgo transformacional en los directores de escuelas básicas con el fin de propiciar en estos una cultura de participación, la construcción colectiva de la visión compartida, la comunicación permanente de las metas, la motivación y el reconocimiento del trabajo docente y el logro tangible de los cambios mediante un adecuado seguimiento y control de los programas, planes y proyectos de la institución.

El aporte del trabajo realizado por Colón al presente trabajo de investigación está en el hecho de que, el autor reconoce el liderazgo transformacional como modelo a seguir por los directivos modernos, por lo que confirma que este modelo de liderazgo es el que se ajusta a la situación actual que vive el país, por tanto da sustento a su aplicación en el ámbito comunitario.

Bases Teóricas

Consejos Comunales

Para el plan estratégico del estado juegan un papel relevante, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten a la comunidad organizada ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad social y de género.

El Consejo Comunal debe estar registrado ante la comisión local presidencial del poder popular, por lo cual hará entrega de los estatutos y acta constitutiva aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Una copia del registro es consignada ante el consejo local de planificación pública correspondiente, a los efectos de lograr la articulación con el sistema nacional de planificación pública.

Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Es la instancia primaria para el ejercicio del poder, la participación y el protagonismo popular, cuyas decisiones son de carácter vinculante para el consejo comunal respectivo. La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas es la máxima instancia de decisión del Consejo Comunal, integrada por los habitantes de la comunidad, mayores de quince años y tiene las siguientes atribuciones:

Aprobar las normas de convivencia de la comunidad, los estatutos y el acta constitutiva del Consejo Comunal, el plan de desarrollo de la comunidad, los proyectos presentados al Consejo Comunal en beneficio de la comunidad; Ejercer la contraloría social; Adoptar las decisiones esenciales de la vida comunitaria; Elegir las y los integrantes de: la comisión promotora, la comisión electoral, el órgano ejecutivo, la unidad de contraloría social, la unidad de gestión financiera; Revocar el mandato de los voceros o voceras y demás integrantes de los órganos del Consejo Comunal, conforme a lo establecido por el reglamento y ley vigentes; evaluar y aprobar la gestión financiera; definir y aprobar los mecanismos necesarios para el funcionamiento del Consejo Comunal.

Vocero o Vocera. Es la persona habitante en la comunidad electo o electa en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, para cada comité de trabajo, de reconocida solvencia moral, trabajo comunitario, con capacidad de trabajo colectivo, espíritu unitario y compromiso con los intereses de la comunidad, a fin de coordinar todo lo relacionado con el funcionamiento del Consejo Comunal, la instrumentación de sus decisiones y la comunicación de las mismas ante las instancias correspondientes.

Comité de Trabajo. Colectivo o grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades y desarrollar las potencialidades de cada comunidad. El comité de trabajo, articulará y promoverá la participación e integración de las organizaciones comunitarias, movimientos sociales y habitantes de la comunidad.

Equipo Promotor Inicial. A los efectos de la primera elección de los voceros y voceras de los comités de trabajo e integrantes de los órganos contralor y económico financiero, se debe organizar una comisión promotora

provisional que tendrá como función organizar la elección de la Comisión Promotora y de la Comisión Electoral.

La Comisión Promotora. La Comisión Promotora es la instancia encargada de: convocar, conducir y organizar la Asamblea Constituyente Comunitaria, estará integrada por un número variable de miembros quienes serán electos y electas en Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas, de acuerdo a lo establecido en la ley y reglamento vigentes.

La Comisión Electoral. La Comisión Electoral es la instancia encargada de organizar y conducir el proceso de elección de los voceros o voceras y demás integrantes de los órganos del Consejo Comunal, estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, quienes serán electos y electas en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, de acuerdo a lo establecido en la ley y reglamento vigentes.

Asamblea Constituyente Comunitaria. La Asamblea Constituyente comunitaria es la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en la cual se eligen por primera vez, los voceros y voceras de los comités de trabajo y demás integrantes de los órganos económico - financiero y de control del Consejo Comunal. La Asamblea Constituyente Comunitaria se considerará válidamente conformada con la asistencia de al menos el veinte por ciento de los miembros de la comunidad, mayores de quince años.

Órgano Ejecutivo. El Órgano Ejecutivo está integrado por los voceros y voceras de cada Comité de Trabajo. Es la instancia del Consejo Comunal encargada de promover y articular la participación organizada de las y los integrantes de la comunidad, los grupos sociales y organizaciones comunitarias en los diferentes comités de trabajo; planifica la ejecución de las decisiones tomadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, conoce

las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo. La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas determina y elige el número de voceros o voceras de acuerdo a la cantidad de Comités de Trabajo que se conformen en la comunidad.

Unidad de Gestión Financiera. La Unidad de Gestión Financiera funciona como órgano económico financiero. La Unidad de Gestión Financiera es un órgano integrado por habitantes de la comunidad electos o electas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, que funciona como un ente de ejecución financiera de los Consejos Comunales para administrar recursos financieros y no financieros, servir de ente de inversión y de crédito, y realizar intermediación financiera con los fondos generados, asignados o captados.

Serán socios y socias, todos los ciudadanos y ciudadanas que habiten en el ámbito geográfico definido por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas y que conforman el Consejo Comunal o la Comuna.

Tiene la figura jurídica de una cooperativa y se registrará por la ley respectiva y otras leyes aplicables. Están exceptuados de las regulaciones de la ley general de bancos y otras instituciones financieras.

Unidad de Contraloría Social. La Unidad de Contraloría Social funciona como órgano de control. La Unidad de Contraloría Social es un órgano conformado por habitantes de la comunidad, electos o electas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas para realizar la contraloría social y la fiscalización, control y supervisión del manejo de los recursos asignados, recibidos o generados por el Consejo Comunal, así como sobre los programas y proyectos de inversión pública presupuestados y ejecutados por el estado.

Liderazgo

El Liderazgo Tradicional en Venezuela

En el curso del siglo XX se produjeron hechos históricos de gran importancia para el establecimiento de sistemas democráticos de gobierno: el debilitamiento de las monarquías luego de la primera guerra mundial la mayoría han permanecido debilitadas con escasos poderes políticos formales, el reconocimiento del voto a los pobres, el reconocimiento del voto a las mujeres, la descolonización por parte de las potencias europeas, la mayoría de los pueblos se declaran independientes y establecieron formas de gobierno democráticas.

Aparecen los partidos políticos como organización política que se adscriben a una ideología determinada o representa algún grupo en particular. Esto marca el nacimiento del liderazgo democrático en el mundo y pretende la extensión de los derechos a todas las clases sociales.

Los partidos políticos constituyen unidades organizativas a las que se les reconoce el derecho de participar en un proceso de elección política por medio de la presentación de candidatos y programas de acción o gobierno. Así como de proveer de funcionarios en cargos de confianza política o que requieran una decisión política antes que una técnica. No son órganos del estado ni han sido configurados por los votantes, ni representan la voluntad general por lo que no son competentes para destituir de sus cargos a los representantes que en efecto habían sido elegidos por los ciudadanos, aunque se permite que los partidos presenten a sus candidatos a los electores como propios.

La historia política de Venezuela, según Brewer, A. (2000) se ha caracterizado por un proceso pendular, como ha sido normal en todos los países. Ese movimiento pendular gira en torno a la distribución del poder, que va del centralismo a la descentralización. Este movimiento pendular

también se puede constatar en casi todos los países del mundo y es una constante en la historia de la humanidad: desde las pequeñas ciudades estado hasta los imperios de la antigüedad, y desde las ciudades medievales hasta el surgimiento de los estados modernos. En todas esas épocas el debate entre centralismo y descentralización ha estado presente, aunque se denominaba de otra forma.

En Venezuela, siempre ha habido un conflicto que se ha solucionado políticamente entre fuerzas de distinta naturaleza en la organización de los poderes del estado. Al analizar todo el período histórico venezolano desde la independencia es posible identificar cuatro grandes ciclos históricos, que son los que, en definitiva, condicionaron la situación del país. Estos cuatro grandes ciclos, de aproximadamente medio siglo de duración cada uno, son los siguientes: el estado independiente y autónomo, desde la Independencia hasta la federación en 1863, el estado federal de 1863 a 1901, el estado autocrático centralizado en donde el péndulo de la historia se desplazó hacia el centralismo de 1901 a 1945, el estado democrático centralizado que va desde 1945 hasta el 1998.

El péndulo ha comenzado a oscilar nuevamente hacia la descentralización por cuanto el estado que hemos tenido desde principios del siglo XX ha sido un estado centralizado. Lo único que ha cambiado en el tiempo ha sido el régimen autocrático. Anteriormente se trataba de una autocracia personal; luego se transformó en una autocracia de partidos, siempre ha sido un sistema centralizado, de personas en la primera etapa y de partidos en la segunda.

El estado venezolano, que se comienza a construir desde 1810 se forma sobre la base de la existencia de una organización política colonial en provincias. La provincia es la institución americana que se establece con base en el derecho castellano, pero que no existió en España sino hasta la

constitución de Cádiz en 1812 y que luego se comienza a implantar a partir de 1833. La provincia, por lo tanto es propia de América.

Las provincias que formaban lo que ahora es Venezuela, en contraste con todo lo que se dice del sistema colonial español que posiblemente tenía gran vigencia en los virreinos de: Nueva España, el Perú y Nueva Granada poseían un sistema de gobierno altamente descentralizado de organización política. Sin embargo, eran provincias lejanas, olvidadas y paupérrimas.

El origen del proceso de independencia se ubicó en las provincias venezolanas y no en la capitanía general. En cada una de esas antiguas provincias dictaron constituciones provinciales en 1811 que establecían una forma de organización política con un alto grado de autonomía, incluso para declarar la independencia como efectivamente lo hicieron.

Sin embargo, para agruparse en un estado soberano y enfrentar la reacción española, a cuáles precedentes podían recurrir los venezolanos en 1811, una experiencia independentista de esa clase no tenía precedentes sino en la América del norte, los próceres de la independencia no tuvieron sino dos esquemas políticos para comparar: el monárquico europeo y el republicano estadounidense. Por lo tanto, a cuál sistema se podía recurrir si se estaba actuando contra una monarquía, no había otro modelo que el de los Estados Unidos, pero no por una simple copia de organización política como algunos historiadores opinan respecto al proceso seguido en América Latina; es que no había otra forma de hacer frente a la realidad concreta de ocho provincias aisladas que no tenían entre sí nada en común.

Este esquema no procedía del constitucionalismo europeo, fue un invento pragmático sobre la manera de unir unas provincias que, al igual que las del norte americano, habían sido desunidas mucho más que las españolas pero que se parecían mucho a las Venezolanas porque no estaban bajo la égida de un virreinato directamente.

La mitad del país estaba sometida a la audiencia de Santa Fe de Bogotá y la otra mitad a la audiencia de Santo Domingo. Ni siquiera había unidad jurisdiccional en el país, de manera que la única forma alternativa que se tenía para la organización política nacional era el modelo federal. Por eso la constitución de 1811 fue una constitución federal, y por eso el federalismo ha estado siempre presente en la historia política de Venezuela a pesar de la oposición de El Libertador, quien decía que el federalismo era la anarquía regularizada o, más bien, la ley que prescribe la obligación de disociarse y de arruinar al estado con todos sus individuos. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos de El Libertador nunca las fuerzas políticas del momento lograron controlar totalmente al país. Siempre hubo dentro de las provincias un poder opuesto de gran importancia. Venezuela continuó siendo siempre un sistema federal, que se reflejó después de la muerte de Bolívar en la constitución de 1830 cuando Páez asumió la conducción del estado y el país se separó de la Gran Colombia.

El período que se enmarca entre los años de 1811 a 1830 es un período de construcción del estado por una elite política, la elite de la independencia, integrada por hombres entre los treinta y cuarenta años de edad. Este es un país que ha estado en manos de líderes cuyas edades oscilan entre los treinta y cuarenta años durante sus cambios políticos históricos.

Esa generación de la independencia constituyó un proyecto político, que fue consolidar un nuevo estado en donde no lo había, un estado independiente, autónomo. Pero los frutos de la obra realizada por aquel liderazgo, como ha sucedido en cada uno de los períodos de la historia venezolana, no fueron debidamente valorados por ellos. No se dieron cuenta de lo que habían hecho y quisieron, todavía en 1860, seguir gobernando al país bajo los mismos esquemas de liderazgo que se inició en 1830: nepotismo, cambios constantes, extensiones arbitradas de períodos, etc. No

quisieron ceder el poder y para ello necesitaron aplastar a una nueva generación política emergente.

La incomprensión del propio liderazgo del momento provocó la ruptura del sistema, que ha sido una constante en la historia del país. No se produjo un cambio pacífico, una evolución dentro del mismo sistema. Fue, por el contrario, una ruptura gravísima: cinco años de guerra federal, eso provocó el cambio total, porque la gente que asumió el poder en 1863 fue gente completamente nueva.

Quien sabía de: Falcón, Zamora, Guzmán Blanco en 1855; la gente que asumió el poder fue una nueva generación de líderes cuyas edades, nuevamente, estaban comprendidas entre los treinta y cuarenta años. Surgió un nuevo liderazgo, un nuevo proyecto político: triunfó la federación. Durante este segundo período de la historia republicana se inició una disgregación federal extrema, que posiblemente no se correspondía con la realidad del país. Fue un país pobre, paupérrimo y, por supuesto, debido a eso el país tuvo que vivir encerrado en sí mismo. No obstante, la federación le abrió nuevos caminos al país en medio de esa pobreza extrema y por eso tuvo una gran importancia.

Sin embargo, el proceso conducido por esa elite política que asumió el poder en 1863, tan pronto Guzmán Blanco se cansó y abandonó el país dejando el mismo liderazgo que había gobernado desde esa fecha, desembocó en una descomposición social generalizada. Se habría dado cuenta esa elite política de lo que había hecho; también durante este ciclo se percibe una incomprensión de la elite política gobernante sobre los procesos que ocurrían en el país en ese período. Es decir, pareciera que en 1895 el problema fue igual al que se planteó durante los años de 1858 a 1860: la lucha por el poder federal, como si nada hubiera cambiado en Venezuela, al punto de que los documentos de la revolución liberal restauradora señalan que el motivo del alzamiento de Castro fue restablecer la soberanía de los

estados. Esta soberanía había sido vulnerada en la reforma constitucional de 1893, en la que se asignó al presidente de la república la facultad de designar provisionalmente a los presidentes de estado. Esto se consideró un atentado a la soberanía de las provincias y ocasionó la revolución liberal restauradora.

Ese fenómeno se produjo en un momento en el que también estaba en crisis el sistema político que se había instaurado unos años antes. Esta crisis originó una nueva guerra federal que llevó a Castro y a Gómez a recorrer y controlar todo el país desde 1899 a 1908, iniciándose así el tercer ciclo de la historia republicana del país, en donde surgió un nuevo liderazgo político nacional. Tal como ocurrió en el ciclo anterior, quién podía saber en 1898 quiénes eran Gómez y Castro, salvo un hacendado tachirense y un diputado bastante tremendo según cuenta la historia.

Gómez y Castro, llegaron a Caracas al frente de un pequeño grupo de hombres, después de un periplo de 60 días en el que atravesaron la mitad del país. Para que alguien lo hiciera en escasos 60 días y no pasara nada, y que además un pequeño grupo de hombres asumieran el poder, la descomposición social del momento debió haber sido muy grande. Los decretos de la época son insólitos. En la víspera del arribo de Castro a Caracas se publicó en la gaceta oficial de la república un decreto que aproximadamente dice así: el gobierno anuncia que el general en jefe de la revolución liberal restauradora está a las puertas de Caracas, entrará esta tarde y se le entregará el poder. Al día siguiente apareció otro decreto, ya firmado por Cipriano Castro, en el que su artículo primero rezaba textualmente así: asumo el poder supremo, más nada.

El país se encontraba totalmente descuartizado desde el punto de vista político y se inicia un nuevo período histórico que es la reversión del anterior. A pesar de que el motivo había sido restaurar la vulnerada soberanía de los

estados y, en consecuencia, acentuar y rescatar el federalismo, el nuevo período que se inicia es un período de centralización.

El nuevo proyecto político evoluciona después de la guerra federal de principios de siglo, en la cual Gómez y Castro vencen a los distintos caudillos regionales. A partir de ese momento se empiezan a producir las primeras reformas constitucionales que evidencian el cambio: en 1901 se nacionaliza el ejército, pues hasta ese momento, y desde 1863 había prohibición para el gobierno federal de situar ejércitos en los estados; el único lugar donde podía tenerlos era en el Distrito Federal. Este es el origen del artículo 130 de la constitución de 1961.

Todo esto se inicia desde el año 1901. En adelante, los estados ya no pueden mantener milicias propias y el ejército de la república comienza a ser controlado por el poder nacional. Antes los estados incluso poseían una ley de milicias, donde se regulaba en detalle el cuerpo armado. Eso desaparece a partir de 1901 y empieza un proceso de centralización, de integración nacional tardía. En otros países de América Latina ese proceso se había cumplido en el siglo pasado; en Venezuela comienza en 1901 y con un nuevo liderazgo el andino al que se le sumó el liderazgo del centro del país. Así se inicia la centralización en Venezuela en lo militar, tributario, político y administrativo.

En el área tributaria la unidad del tesoro no existía en Venezuela, ni la administración nacional recaudaba los tributos; estos eran todos recaudados por concesión. El estado daba la concesión a un particular, quien se encargaba de recaudar los tributos. De manera que después del presidente de un estado, la persona más importante era el concesionario que recaudaba esos impuestos.

Todo esto se centralizó con la gran reforma del ministro Ramón Cárdenas en 1918. En ese momento comienza a surgir la administración pública nacional, ya que antes sólo existían administraciones estatales. También

empieza a surgir una legislación nacional a partir de 1915 con las leyes de bosques, de bancos, de seguros, etc., que antes no existían. Esto culmina en 1945 con la centralización del poder judicial. Formalmente el estado no deja de ser un estado federal, pero de hecho no lo fue y todo ese proceso de centralización y consolidación del estado nacional tuvo un combustible fundamental: el petróleo. Venezuela comienza a incorporarse a la modernidad con la ayuda de los nuevos ingresos generados por las actividades petroleras. Empieza a surgir un país distinto de acuerdo con las tendencias mundiales, en el que surgen empleados públicos, servicios, explotación de recursos naturales, derechos sociales, libertades, democratización, etc.

Sin embargo, de nuevo se presenta la incomprensión del liderazgo tradicional. A la muerte de Gómez se suceden López Contreras y Medina Angarita como si aquí no hubiese pasado nada, igual que a principios de siglo. En ese momento lo menos que se podía desear, con todos esos cambios operándose en la década de 1940, era la elección directa del presidente de la república y el voto femenino. Pero fue como si el propio fruto de la riqueza petrolera y de consolidación del estado no fuera adecuadamente valorado; de allí que se reformó la constitución en 1945 para que no pasara nada. No se concedió la elección directa del presidente de la república y el voto de las mujeres sólo se aprobó a nivel municipal pero no a nivel nacional. Esta situación sólo duró unos meses y se produjo el golpe de estado contra el presidente Medina Angarita y la revolución de Octubre. De nuevo bajó el telón, se acabó lo que había y surgió un nuevo liderazgo político que inició, en 1945, el cuarto período de la historia republicana del país.

Los líderes políticos que surgieron al principio de este nuevo ciclo eran hombres que también estaban entre los 30 y 40 años de edad: Betancourt tenía 37; Delgado Chalbaud tenía 39; Pérez Jiménez, 38 años. Estos líderes

iniciaron un nuevo proyecto político que consistió en la democratización del país tradicionalmente menos democrático de América Latina. El proceso no fue fácil la crisis duró mayor tiempo del que hubiese podido durar: desde principios de la década de 1940 hasta finales de la década de 1950.

Teóricamente, cuando se analiza el proceso global, se entiende que Pérez Jiménez fue un accidente en un período histórico de crisis, de retos, de reacomodo del sistema político, que no se inició en 1958 sino en 1945, año del cual es el liderazgo de este ciclo y el proyecto político que ese liderazgo impulsó, que costó tiempo y una dictadura para implantarlo. En 1958 fue retomado lo que estaba pendiente desde 1945, a tal punto que la constitución nacional de 1961 no es otra que la del año 1947 con unos reacomodos menores.

Vale la pena destacar que, en cada una de estas rupturas y de cambios políticos cíclicos ha habido una constituyente, como lo enseña la historia venezolana. La hubo en 1830 por la ruptura de la Gran Colombia, pero también las hubo en 1863, 1901 y 1945. Algunos autores dicen que las constituciones surgidas de una constituyente son de corta duración. Toda constitución es el producto de un pacto político, y ese pacto se produce varias veces en la historia venezolana: 1811, 1830, 1863, 1901 y 1945. Si bien después surgieron las constituciones de 1953 y 1961, ellas fueron el resultado del mismo pacto político de 1945.

De manera que, las constituciones surgidas de una constituyente han sido las de más larga duración, aunque no formalmente por cuanto en Venezuela no existía para entonces la posibilidad de la enmienda constitucional. Pero por este problema formal no se puede desconocer la duración de las constituciones producto de los cambios políticos de cada ciclo histórico.

El sistema que se instaura en 1945 y se refuerza a partir de 1958, es el del estado democrático centralizado de partidos. Conforme a este sistema en Venezuela se desarrolló la democracia centralizadamente. Ha sido sólo en

los últimos años, cuando se ha planteado el tema de la descentralización, pero de nuevo en términos de sobre vivencia: la democracia no sobrevivía a partir de 1989 sin que hubiese habido los golpes descentralizadores que fueron las elecciones directas de gobernadores y alcaldes.

De todos modos, es posible considerar la culminación del sistema de estado democrático centralizado de partidos o liderazgo tradicional, como la conclusión de un cuarto período. Al igual que en 1858 terminó el primer período, y en 1899 concluyó el segundo período, y en 1945 el tercer ciclo. Esa es una nueva etapa en la historia política del país que fue impulsada nuevamente por venezolanos entre 30 y 40 años de edad, no más de esto, es el cambio actual que se está dando.

El reto que está planteado, y sobre eso hay que seguir insistiendo, es que ese cambio inevitable sea democrático. Hoy en día en el país no es aceptable el liderazgo tradicional que nace en 1945, eso no se puede hacer porque el país se desarrolló democráticamente, el poder se desparramó por toda la nación. Es necesario, por tanto, buscar una salida democrática a la crisis para que sobreviva la democracia, la única forma es a través de un proceso de descentralización.

Lo cierto es que después de la II Guerra Mundial ninguna democracia occidental consolidada ha logrado sobrevivir sin descentralización, es decir, sin distribuir el poder verticalmente. España, por ejemplo, no hubiese podido surgir democráticamente si no lo hace a través de un mecanismo de comunidades autónomas, algo así como un federalismo sin ese nombre.

No se trata simplemente de un proceso gerencial. No se trata sólo de mejorar la gerencia de los servicios públicos. La descentralización no es sólo un problema administrativo o de manager. Es un problema político, es un problema de la democracia; y ésta o se distribuye hacia abajo o no es democracia. En Venezuela se ha construido desde arriba o cúspide de poder, una vez construida hay que dejarla que se desarrolle y, en consecuencia,

hay que descentralizarla. El reto de Venezuela es ese descentralizar. Esto es lo que ha pasado en todas las democracias occidentales. Incluso las naciones federales se han federalizado más. En los estados centralistas o unitarios, como Inglaterra por ejemplo, el gobierno local se ha reforzado. En todos los países democráticos ha ocurrido un proceso de distribución vertical del poder público. La respuesta inmediata indica que un liderazgo compartido y participativo es la salida para la sobre vivencia de la democracia. Hay que dar el paso hacia una nueva Venezuela descentralizada, más democrática.

Estilos de Liderazgo

Tomando en consideración la existencia de tantas definiciones del liderazgo como autores que han intentado definir el concepto, cabe destacar a Chiavenato, I. (1993) quien afirma que 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.

Según Rodríguez, E. (2005) al igual que el concepto de liderazgo, han sido usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta o liberal.

El Líder Autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El Líder Participativo. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El Líder Liberal (Rienda Suelta). Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

El Liderazgo Transformacional

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo. En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las teorías de liderazgo transformacionales toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber.

Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, para House, S. (1987 citado en Rodríguez, E. 2005), estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión.

Modelo de Intercambio o Modelo Transaccional de Liderazgo. El enfoque tradicional de liderazgo transaccional para Hollander, K. (1978 citado en Gutiérrez, O. 1999), está basado en el modelo de unión bivalente vertical. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder, los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente.

Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

Popper, J. y Zakkai, M. (1994 citados en Gutiérrez, O. 1999) afirman que el líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en

intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor.

Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos:

Recompensas contingentes. Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

Manejo-por-Excepciones: Activo, se acomoda para monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva cuando la desviación de papel de desempeño esperado del seguidor es observado. Concentra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados y llama la atención de los subordinados a ellos. Concentra la atención en fracasos para lograr cupos o pautas. Pasivo, interviene sólo si las pautas no son cumplidas. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.

Laissez-Faire, este líder no participa en las actividades grupales. El se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

Modelo de Liderazgo Transformacional. Bass, B. (1981 citado en Gutiérrez, O. 1999) considera que el liderazgo transformacional es opuesto al liderazgo transaccional siendo este más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los

seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Por otro lado Burns, C. (1978) leído en Gutiérrez, O. (1999), en vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con Bass, B. y Avolio, J. (1990) tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional y un quinto componente catalogado por Bass, B. (1990) de menor relevancia denominado tolerancia psicológica.

Carisma o Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático). Según Gutiérrez, O. (1999), este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

El término carisma, *en Griego: regalo, don, talento*; fue introducido al campo de las ciencias sociales por el sociólogo alemán Weber, M. (1968) quien lo definió como: una cierta cualidad de una personalidad individual, por cuya virtud él/ella es considerada distinta de personas ordinarias y tratado

como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, supra humanas o al menos específicamente excepcionales. Estas como otras no son accesibles a las personas ordinarias, pero son vistas como divinas en origen o como ejemplares, y sobre la base de ellas el individuo en cuestión es tratado como un líder. En ciencia social y ciencia política, el carisma según Bass, B. (1985) ha sido usado para describir a líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores.

El carisma o influencia idealizada, como parte del constructo más amplio del liderazgo transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. Así puede demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades; compartir riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, es modelo de identificación e imitación. Según Bass, B. (1985 citado en Gutiérrez, O. 1999) por si mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional.

Reconocimiento Individualizado (Consideración Individualizada). Según Bass, B. y Avolio, J., (1990) por consideración individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo a sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado, actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

Según Gutiérrez, O. (1999) los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo

personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

Es cuando el líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor.

Estimulación Intelectual. Según Gutiérrez, O. (1999) los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos y problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re pensamiento y re examinado de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

Según Bass, B. y Avolio, J. (1990) La estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.

Según Bass, B. y Avolio, J. (1990) la estimulación intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización,

compresión y discernimiento de los seguidores, así como de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo con ello a su independencia y autonomía. Esto lo distingue de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder.

Motivación Inspiracional (Liderazgo Inspiracional). De acuerdo a Bass, B. (1985) y Burns, C. (1978) ambos autores leídos en Gutiérrez, O. (1999), los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional.

El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, B. y Avolio, J. (1990) los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Bass, B. y Avolio, J. (1990) definen a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por parte

del líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, ello motiva e inspira a quienes les rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.

Aquí el líder se convierte en un ejemplo digno de imitar utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión.

Tolerancia Psicológica. Según Bernal, J. (2001) el propio autor Bernard Bass muy discretamente, añade un quinto factor a los cuatro ampliamente conocidos, y no le concede especial importancia sino en el ámbito educativo. La tolerancia psicológica es usar el buen sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver conflictos y para manejar momentos duros.

Competencias Gerenciales

Según Gonzáles, C. (2005) el enfoque de competencias se inicia por los años 1960 con Brundrett, K. (2000) y es denominado enfoque moderno de competencias por Adams, G. (1996) y Brundrett, M. (2000), es a partir de Boyatzis, Z. (1982) que aparece en el léxico empresarial, todos estos autores citados en Gonzáles, C. (2005).

Gonzáles, C. (2005) afirma que este concepto para el desarrollo de la gente, no es nuevo. Ha estado presente en la edad media, en el adiestramiento de aprendices de oficios; en el desarrollo de currículos a nivel de educación. En el mundo del trabajo este concepto puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados.

El determinar cuales son las competencias que una organización necesita para alinear gente con estrategias, cual es la mejor forma de desarrollarlas,

como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Esto implica definir las necesidades que los niveles gerenciales deben cubrir a su práctica laboral, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.

Las competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Referido a la gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

No existe consenso sobre la conceptualización de competencia. Algunos autores consideran que esta noción surge como parte de un discurso organizacional, con ausencia de la idea de relación social, siendo una especie de contrapunto al concepto de evaluación presente en la sociología del trabajo francesa.

Según Gonzáles, C. (2005) la competencia, para los autores Gallart, M. y Jacinto, J. (1995) es el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo, configurando una disociación entre competencia y acción, con una exigencia de determinado conocimiento que oriente esta acción.

Lo anterior permite establecer la importancia de relacionar el conocimiento con la acción en el campo laboral.

Tomando en cuenta los análisis de Zarifian, F. (1999 citado en Gonzáles, C. 2005), es posible establecer que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de competencia. Su análisis ha sido hecho por diversos ángulos: por la óptica de las instituciones de formación profesional,

por la perspectiva de los ministerios del trabajo, por las empresas y también por los sindicatos.

Según Gonzáles, C. (2005) la evolución de la evaluación para el concepto de competencia tratada por Arruda, M. (2000) a través de una contextualización general, afirma que la evaluación profesional emerge en el escenario contemporáneo como un elemento importante en la composición de los factores que rigen la competitividad de los países, de las organizaciones y de los individuos.

El concepto de competencia planteado por Sandberg, K. (1994 citado en Gonzáles, C. 2005) entró, definitivamente, en boga a partir del lanzamiento de el libro *El Gerente Competente*. Expone un nuevo tipo de abordaje para la competencia humana en el trabajo, siendo que el más utilizado y tradicional, actualmente, es el abordaje racionalista.

Según Gonzáles, C. (2005) las competencias transculturales, remitidas por O'Sullivan, L. (1999) son competencias necesarias para la adaptación del individuo en países extranjeros, hace una distinción entre competencias dinámicas y estables.

La taxonomía tridimensional de Black, S. y Mendenhall, J. (1990 citados en Gonzáles, C. 2005), distingue las dimensiones de la auto manutención, relación, y perceptiva para cada competencia, sea ella dinámica o estable. Todas estas dimensiones son importantes para el ajuste intercultural.

El tema abordado por Almada, M. (2000 citado en Gonzáles, C. 2005) sobre los nuevos requisitos en materia de formación profesional de la mano de obra, que surge como resultado de la innovación tecnológica y de las nuevas formas de organización del trabajo.

De acuerdo a Gonzáles, C. (2005) para Pujol, P. (1999) competencia es la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos.

Hace una diferenciación entre competencias laborales y sociales, siendo la primera aquella que más se aproxima al espacio organizacional.

El desarrollo de competencias considerado por Bittencourt, N. (2001 citado en Gonzáles, C. 2005), comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal. Independiente del abordaje, un aspecto en especial llama la atención en las diferentes definiciones: la fuerte conexión al *modus operandi*, es decir, un concepto que busca, fundamentalmente, su aplicabilidad a la realidad productiva.

Según Gonzáles, C. (2005) significa decir que, la noción de competencia está fuertemente relacionada a la capacitación y productividad. Por tanto, en el campo conceptual la vinculación al desempeño y/o resultado es patente. De la misma manera, es visible la idea de que esta concepción busca integrar educación y trabajo, pues existe una fuerte aproximación del espacio de trabajo al locus educacional y de formación.

Castro, F. (2005) en una acabada revisión conceptual formula la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

Motivación del personal (Gerencia de la Motivación del Personal).

Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes.

La motivación según Calvo, K. (2006), es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Esto nos debe hacer pensar que lo contrario a la motivación, es la indiferencia.

El supervisor es una fuerza motivacional determinante para el personal, puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable, eficiente y

puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así pueda motivarlos mediante incentivos financieros.

Según Rojo, C. (2006 citado en Calvo, K. 2006), es posible utilizar cierto número de incentivos no financieros tales como: Hacer que la gerencia apoye y apruebe el buen desempeño; hacer reconocimiento público de los colaboradores que tengan buen desempeño; inculcar en los colaboradores la creencia sobre el valor de su trabajo; proporcionar a los colaboradores oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas; ofrecer oportunidades al colaborador para asumir más responsabilidades y liderazgo; otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.

Según Buarque, C. (2002 citado en Calvo, K. 2006), la palabra agente significa, aquel que practica la acción o que actúa. Además, es el causante, promotor, propulsor, impulsor, principio o sujeto de una acción, naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción. Un agente de cambio es entonces un facilitador, educador, entrenador, visionario, un líder.

Según González, C. (1998 citado en Calvo, K. 2006), el agente de cambio es un promotor de acciones de desarrollo en beneficio de los individuos y de los grupos a través del establecimiento de una relación de ayuda que les facilite la adaptación a nuevas circunstancias o a transformaciones del entorno.

Conducción de Grupos de Trabajo. Según Castro, F. (2005) es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Según Fainstein, H. (2005) trabajar en equipo es una modalidad que produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes, pero también tiene sus conflictos a partir del hecho de que no todas las personas somos iguales y no respondemos de igual manera ante los hechos, y para mucha

gente tener que trabajar en equipo crea tensiones extras, altos niveles de presión y exigencia que pueden resultar estresantes, entonces es necesario comenzar la actividad del equipo teniendo en cuenta esta realidad, y estableciendo mecanismos de trabajo que contengan pautas para disminuir los niveles de estrés.

Liderazgo. Según Castro, F. (2005) es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Comunicación Eficaz. Según Castro, F. (2005) es la capacidad de: escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

La comunicación como un proceso ha sido estudiada por muchos investigadores quienes han determinado que el origen de la misma es latino, deriva del adjetivo *communin*, que significa algo que es poseído solidariamente por varias personas. Para Feroso, P. (1997 citado en Fernández, L. 2004), el significado de la palabra comunicación es considerado como el medio de participación conjunta de dos o más hombres en contenidos desarrolladores de la personalidad, de cada uno de los intervinientes en la acción común.

Tal como lo señala Robbins, S. (1997 citado en Fernández, L. 2004), es la transmisión de significado de una persona a otra, ha de incluir transferencia y comprensión de las ideas. De allí, que la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, asociados con el

comportamiento y las relaciones entre los individuos. Esta manera de relacionarse con otras personas, se hace a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

Para Quintero, O. (2000 citado en Fernández, L. 2004), la comunicación es la transmisión de ideas, información, emociones, hábitos, usos de símbolos, palabras, imágenes, figuras, entre otros. Es decir el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación.

En este mismo orden de ideas Paz, H. (2000 citado en Fernández, L. 2004), expresa que la comunicación constituye la base fundamental de la gerencia en las organizaciones, siempre y cuando ésta sea utilizada de tal forma que sus resultados beneficien tanto al emisor como a la audiencia.

Dirección de Personas. Según Castro, F. (2005) es el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Según Molina, M. (2008) en una economía globalizada y altamente competitiva, considerando la actual inestabilidad de los mercados, los líderes de las organizaciones deben de brindar sus mejores esfuerzos para mantener la armonía en el centro de trabajo.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización. Según Castro, F. (2005) es la habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un valioso aporte por parte de Castro, F. (2005) de sistematizar las habilidades que requiere un líder en el contexto actual para

desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos.

Según Castro, F. (2005) el conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los líderes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada líder debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo.

Estos dos aspectos: las competencias y las capacitaciones, constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen por ello atención por parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los líderes deben tener la capacidad de obtener lo mejor de sus seguidores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los líderes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las

competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

Lineamientos

Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Un líder político de muy alto nivel puede tomar una decisión y afirma que respeta su lineamiento político, es decir que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político.

El término es utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento.

Por lo tanto, un lineamiento es también una explicación o una declaración de principios. Cuando un grupo político presenta sus lineamientos, está dando a conocer su postura frente algunos temas. Sus afiliados estarán en condiciones entonces de decidir si están de acuerdo con dichas ideas o, de lo contrario, si prefieren quedar fuera de los lineamientos.

Por otra parte, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.

En cuanto a la palabra lineamiento que proviene del término latino *lineamentum*, hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el cual se distingue y conoce su figura.

Es el establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la Institución. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo. Los lineamientos se emiten cuando se requiere particularizar o

detallar acciones que derivan de uno o varios ordenamientos de mayor jerarquía.

Lineamientos Estratégicos

La dirección del crecimiento en una organización es el resultado de decisiones estratégicas que, en última instancia, configuran la actividad de la misma en un momento dado del tiempo. Estas decisiones estratégicas atienden a diferentes niveles o jerarquías de formulación estratégica, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones, tal y como han identificado autores como Hofer, C. y Schendel, D. (1978 citado en García, M. 2003), Lorange, P. (1980 citado en García, M. 2003), Hrebiniak, L. y Joyce, W. (1984 citado en García, M. 2003), Wheelright, S. (1984 citado en García, M. 2003), Hax, A. y Majluf, N. (1984 citado en García, M. 2003) y Wheelen, L. y Hunger, J. (1990 citado en García, M. 2003) entre otros.

Estos niveles son el institucional, el corporativo, el de negocio y el funcional, debiendo formar las decisiones tomadas en cada uno de ellos un conjunto coherente y consistente para alcanzar el éxito a largo plazo de la organización; así, el nivel institucional fija límites al desarrollo del corporativo, éste representa una restricción importante para el desarrollo de las estrategias en el nivel de negocio y, a su vez, en este último se define el marco general al cual deben responder las decisiones estratégicas que se desarrollan en las diferentes áreas funcionales de la organización, de acuerdo a Hofer, C. y Schendel, D. (1978 citado en García, M. 2003).

El Nivel Institucional.

Está relacionado con la filosofía corporativa de la organización, es decir, con su misión o razón de ser, según Hofer, C. (1984 citado en García, M.

2003) determinando las fronteras dentro de las cuales la organización ha de tomar sus decisiones de crecimiento.

El Nivel Corporativo.

La característica fundamental de las decisiones tomadas en el nivel corporativo radica en la consideración global de la corporación; en este nivel se centra la atención, por una parte, en la especificación de los sectores de actividad organizacional donde la organización debe invertir o desinvertir actualmente y donde debe hacerlo en el futuro y, por otra parte, en la captación y asignación de los recursos que debe comprometer en cada uno de sus negocios, esto de acuerdo a Lorange, P.(1984 citado en García, M. 2003).

Las principales decisiones estratégicas que recaen en el nivel corporativo hacen referencia a actividades tales como la diversificación hacia nuevos mercados o productos, fusiones y adquisiciones, integración vertical, sinergia de recursos entre negocios, etc. De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que cuando se habla de estrategia de crecimiento o expansión se hace referencia al nivel corporativo del análisis y formulación de estrategias, esto de acuerdo a López, N. y Martín, G. (2002 citado en García, M. 2003).

El Nivel de Negocio.

El nivel de negocio pretende dar respuesta a la pregunta ¿cómo se debe competir en una línea de negocios dada?. En tal sentido, se hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la organización en sus respectivos sectores. En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, esto de acuerdo a Porter, M. (1985 citado en García, M. 2003).

No obstante, la distinción entre nivel corporativo y de negocio tiene sentido si la organización está diversificada, es decir, si compite en más de un negocio, mientras que pierde relevancia en el caso de organizaciones especializadas o no diversificadas, esto de acuerdo a Hill, W. y Jones, R. (1996 citado en García, M. 2003), donde ambos niveles estratégicos son mutuamente dependientes y llegan a confundirse.

El Nivel Funcional.

Por último, el nivel funcional representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales esto de acuerdo a Hax, A y Majluf, N. (1984 citado en García, M. 2003). Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de organizaciones como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidos.

Crecimiento Organizacional y Estrategia Corporativa.

El crecimiento organizacional, indiscutible objetivo perseguido por la mayoría de las organizaciones, ha sido un tema central en el campo de la dirección estratégica que ha llevado a profesionales y a académicos a cuestionarse qué subyace tras este concepto y cómo medirlo, qué motivos justifican el hecho de que las organizaciones experimenten procesos de desarrollo, así como los pros y los contras de la mayor dimensionalidad organizacional.

El crecimiento de la organización puede medirse haciendo uso de parámetros como el valor para el accionista, las ganancias por acción, los

beneficios y las ventas esto de acuerdo a Goold, M. (1999 citado en García, M. 2003). También se entiende por crecimiento la expansión que realiza la organización hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela, como se desprende del trabajo de Canals, J. (2001 citado en García, M. 2003).

Históricamente, las primeras explicaciones sobre el crecimiento organizacional se encuentran en Penrose, E. (1959 citado en García, M. 2003) en donde la organización a lo largo de su historia, va generando internamente o adquiriendo en los mercados los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad.

En este contexto, el crecimiento se produce cuando en la organización existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado. Al hacer esto, tendrá distintas aplicaciones a las que asociar los recursos que van desde decidir ampliar la actividad actual, utilizarlos para entrar en nuevos mercados geográficos o emplearlos para entrar en un nuevo negocio, de forma que el uso final que se dé a los recursos determinará la dirección del crecimiento a seguir según Suárez, E. (1998 citado en García, M. 2003).

Este enfoque que trata de justificar el crecimiento organizacional en la dotación de recursos y capacidades ha sido apoyado posteriormente por otros autores, como Chandler, A. (1992 citado en García, M. 2003) o Peteraf, M. (1993 citado en García, M. 2003), posteriores al auge de la visión de la organización basada en los recursos según Wernerfelt, B. (1984 citado en García, M. 2003), que desde su origen ha tardado varios años en consolidar su posición en el campo de la dirección estratégica.

Al margen de que el desarrollo de la organización se fundamente en la dotación de recursos y capacidades que ésta posea, en la literatura se han apuntado diversos beneficios derivados de la expansión organizacional, entre

los que destacamos, desde una perspectiva humana, el mayor prestigio de los líderes o las mejores posibilidades de promoción de los colaboradores según Grant, R. (1996 citado en García, M. 2003) y Goold, M. (1999 citado en García, M. 2003), o bien, desde una perspectiva corporativa, las razones internas de reclutar y retener personal con talento, la necesidad de atraer capital de inversores externos, la mejora de la posición de la organización en los mercados de capitales y la buena gestión del riesgo de sustitución e imitación de los productos y servicios de la organización, lo cual resultará más sencillo para aquellas organizaciones que sistemáticamente exploran oportunidades de crecimiento Canals, J. (2001 citado en García, M. 2003).

De acuerdo a Canals, J. (2001 citado en García, M. 2003) aunque la ausencia de crecimiento podría ser uno de los mayores riesgos que puede correr una organización, la expansión de la organización también conlleva importantes peligros, como por ejemplo la inversión en sectores en los que el éxito competitivo depende de la posesión de recursos, capacidades y conocimientos de los que la organización no dispone, o el logro de una dimensión organizacional superior a lo que la organización es capaz de gestionar, conduciendo a la pérdida de valor.

Goold, M. (1999 citado en García, M. 2003) aborda este tema centrándose en la desaceleración del crecimiento organizacional, fenómeno que tarde o temprano acontece puesto que las organizaciones no pueden crecer a un ritmo elevado durante mucho tiempo. Las expectativas de que el crecimiento de la organización se estanque hacen bajar el valor de las acciones, puesto que el mercado ha de ajustarse súbitamente a una realidad percibida diferente.

García, M. (2003) recomienda que la desaceleración del crecimiento sea avisada, para permitir una adaptación gradual del valor de las acciones en el mercado; sin embargo, esta actuación no suele ser muy frecuente entre los

líderes, quienes deberían cambiar de actitud a fin de garantizar la satisfacción de los inversores a largo plazo.

Como ya se ha comentado anteriormente, cuando se habla de crecimiento, desarrollo o expansión de la organización, resultado de las decisiones que ésta adopta y que, a lo largo del tiempo, van configurando su ámbito de actividad, se está haciendo referencia a la formulación de estrategias corporativas. De acuerdo con Cuervo, A. y Fernández, A. (2000 citado en García, M. 2003), el estudio de la estrategia corporativa encuentra sus orígenes en el trabajo de Alfred Chandler (1962), un historiador de negocios que analiza las estructuras organizativas que van adoptando las organizaciones ante cambios en sus estrategias de crecimiento, sentando las bases para comprender el proceso de desarrollo corporativo de la organización.

Más tarde Rumelt, R. (1974 citado en García, M. 2003) consolida académicamente las bases de la estrategia corporativa con su conocido trabajo donde aborda la relación entre la estrategia de diversificación, la estructura organizativa y los resultados de la organización.

Tal y como se ha mencionado, las estrategias en el nivel corporativo permiten configurar la actividad de la organización o, en otras palabras, definirla y delimitarla.

En este sentido, Campos, B. (1991 citado en García, M. 2003) describe el ámbito de la organización, o ámbito de competencia a través de tres dimensiones diferentes: ámbito del producto o segmento, que hace referencia a los productos y mercados que la organización selecciona para operar, pudiendo optar por atender al conjunto del sector o centrarse en uno o varios de los segmentos del mismo, es decir, la organización tiene que tomar la decisión de ser especialista o generalista, concentrada o diversificada; ámbito vertical, o lo que es lo mismo, de todas las actividades que la organización puede abarcar, desde la compra de la materia prima o

contrato de suministros que emplea para elaborar su producto o prestar su servicio hasta el acercamiento a su consumidor final, cuáles decide realizar ella misma y cuáles contratar; y por último el ámbito geográfico o amplitud territorial con que la organización decide operar, pudiendo ser de naturaleza local, regional, nacional o internacional.

Las decisiones que se toman en estos tres ámbitos definirán las direcciones de desarrollo estratégico, que se reducen básicamente a la especialización en las actividades que la organización viene realizando, mediante el uso de estrategias de crecimiento horizontal y vertical, o la diversificación hacia nuevos campos de actividad, bien de forma secuencial en este orden o simultáneamente.

Según García, M. (2003) de una forma más detallada, estas alternativas de crecimiento por las que puede optar una organización a la hora de expandir su actividad han sido tradicionalmente analizadas siguiendo el vector de crecimiento de Igor Ansoff, que aún se revela como un modelo válido para interpretar y entender el desarrollo organizacional.

De acuerdo a Ansoff, I. (1972 citado en García, M. 2003) define el campo de actividad a partir del conjunto de productos y mercados de la organización. En este sentido, y siguiendo un enfoque secuencial que facilita la lógica expositiva García, F. (1987 citado en García, M. 2003), afirma que si la introducción de un producto en un determinado mercado ha sido exitosa, las primeras estrategias que se llevan a cabo son las de crecimiento horizontal, es decir, se desarrollan los nuevos negocios dentro de las estructuras producto/mercado existentes.

Dentro de este crecimiento de tipo horizontal, las estrategias de expansión que puede seguir la organización son: estrategias de concentración/penetración, persiguiendo una mayor participación en el sector/mercado mediante la utilización de prácticas generalizadas de marketing, favoreciendo el uso del producto, o bien desalentando a los

nuevos competidores o a los ya existentes; estrategias de desarrollo de productos a través de la ampliación de la línea actual, lo que se puede alcanzar con la adición de nuevas características que permitan una mayor diferenciación o el desarrollo de productos de nueva generación mediante la aplicación de nuevas tecnologías; y por último estrategias de desarrollo de mercados, ofreciendo los mismos productos y/o servicios en nuevos mercados, presentándose dos opciones: la expansión de la base geográfica donde opera la organización (regional, nacional o internacional) y el acercamiento a nuevos segmentos de mercado o perfiles de clientes.

Estrategias

Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años.

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Según Ronda, G. (2002) el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como: conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la organización, un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios, la dialéctica de la organización con su entorno, una forma de conquistar el mercado, la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse, la mejor forma de insertar la organización a su entorno.

Ronda, G. (2002) afirma que el concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente se introduce en el campo de la teoría del management, por Chandler, A. y Andrews, K. (1962 citado en Ronda, G. 2002) y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace de su concepto acerca de la importancia que tienen para las organizaciones otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Ansoff, I. (1976 citado en Ronda, G. 2002) define la estrategia como la dialéctica de la organización con su entorno. Considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Tabatony, G. y Jarniu, W. (1975 citado en Ronda, G. 2002) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la organización frente a su entorno.

Hoffer, C. y Schendel, A. (1978 citado en Ronda, G. 2002) señalan que estrategia es: las características básicas del match que una organización realiza con su entorno.

Todos los autores mencionados defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en la obra las ventajas competitivas de Porter, M. (1982 citado en Ronda, G. 2002).

Según Halten, K. (1987 citado en Ronda, G. 2002) es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Mintzberg, H. (1987 citado en Ronda, G. 2002) plantea en su libro five P's for strategy, cinco sinónimos de la palabra estrategia que comienzan por la letra P. Plan: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación; Ploy: (Maniobra traducido al idioma castellano) dirigida a derrotar un oponente o competidor; Patrón: comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional; Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.); Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según Morrissey, G. (1988 citado en Ronda, G. 2002) el término estrategia suele utilizarse para describir como lograr algo. Admite que nunca ha entendido muy bien el uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una organización en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Define a la estrategia como la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

De acuerdo a Menguzzatto, J. y Renau, G. (1989 citado en Ronda, G. 2002) la estrategia organizacional está explícita en los objetivos generales de la organización y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico.

Stoner, J (1990 citado en Ronda, G.) en su libro Administración señala que los autores emplean distintos términos: planeación a largo plazo, planeación general y planeación estratégica, y afirma que seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica: se ocupa de las cuestiones fundamentales, ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias; supone un marco temporal más largo, ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.

Según Koontz, H. (1991 citado en Ronda, G.) en su obra *Estrategia, Planificación y Control*, las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

De acuerdo a Quinn, R. (1991 citado en Ronda, G. 2002) en una organización, las políticas y acciones secuenciales van hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al mariscal a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

Según Steiner, G. (1991 citado en Ronda, G.) la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una organización.

De acuerdo a Porter, M. (1992 citado en Ronda, G. 2002) la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Harper, A. y Lynch, M. (1992 citado en Ronda, G. 2002) establecen un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores organizacionales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura organizacional que apoye las ventajas competitivas que la organización tiene.

Para Ohmae, H. (1993 citado en Ronda, G. 2002) es el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

David, F. (1994 citado en Ronda, G. 2002) en su libro Gerencia Estratégica, plantea que una organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar

las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.

De acuerdo a Saravia, E. (1994 citado en Ronda, G. 2002) La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deben estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades.

Resulta evidente que todos los autores mencionados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se puede percibir claramente dos tendencias fundamentales. La primera se refiere a la dinámica de la organización con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

Rodríguez, F. y Alemañy, S. (1994 citado en Ronda, G. 2002) señalan al respecto que la dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la Intención Estratégica (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.

La dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas, de la siguiente manera: concientizando que la estrategia implica

cambios, construyendo una visión estratégica, invirtiendo en capacidad estratégica, convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele: los aspectos internos fuertes y débiles de la organización, las oportunidades y amenazas externas a la organización, la construcción de los escenarios futuros asumiendo la flexibilidad como un principio, manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.

Certo, S. y Peters, P. (1996 citado en Ronda, G. 2002) definen la dirección estratégica como el proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.

Según Chacón, B. (1999 citado en Ronda, G. 2002) afirma que la dirección estratégica es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.

En el concepto anterior se aprecia la importancia de la participación de los trabajadores como elemento clave en el proceso de dirección, al aspecto socio psicológico de la organización como vía para lograr el enfoque estratégico. Guevara, E. (1960 citado en Ronda, G. 2002) apodado el ché, al abordar el tema de la planeación señaló que el plan es profundamente democrático en su realización porque un plan hecho sin la participación del pueblo sería un plan frío, burocrático, un plan seriamente amenazado; en su aporte intelectual se puede apreciar la importancia que le da a la participación de los trabajadores en el proceso de dirección.

Si se observan bien los conceptos enunciados se pueden percibir claramente tres tendencias: la primera que giran en torno a la dinámica de la

organización con el entorno, la segunda con la formulación o logro de objetivos y una tercera hace referencia a la competencia.

Según Ronda, G. (2002) la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Matriz DOFA

En el origen y paternidad de la matriz DOFA no hay coincidencia, según el especialista. Weihrich, H. (1995 citado en Codina, A. 2009) que lo incorporó al texto de Administración que preparó con Koontz, H. (1995 citado en Codina, A. 2009) y lo utiliza profusamente en la obra Excelencia Administrativa Productividad mediante Administración por Objetivos, plantea que lo conoció en un seminario dirigido por George Steiner en la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), a finales de la década de los sesenta. Steiner, por su parte, lo utilizaba profusamente en la obra Planeación Estratégica Lo que todo Director debe Saber.

Chapman, A. (2004 citado en Codina, A. 2009) citando a Albert Humphrey afirma lo siguiente: que el análisis DOFA surgió de una investigación conducida por el Instituto de Investigaciones Stanford entre 1960 y 1970; sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir las fallas de la planificación corporativa; la investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500; entre los miembros del equipo de investigadores no aparece George Steiner.

La matriz de: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que

ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Según Fred, R. (2003) es factible diferenciar estas estrategias unas de otras, para Fred, R. (2003) las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los líderes buscan organizaciones en una posición tal que puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

De acuerdo a Fred, R. (2003) las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

Fred, R. (2003) considera que las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Para Fred, R. (2003) las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En

realidad, quizás tendría que luchar por: sobrevivir, fusionarse, atrincherarse, declararse en quiebra u optar por la liquidación.

Fred, R. (2003) establece que la elaboración de una matriz DOFA se lleva acabo con los ocho pasos siguientes: elaborar una lista de las oportunidades externas; elaborar una lista de las amenazas externas; elaborar una lista de las fortalezas internas; elaborar una lista de las debilidades internas; adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes; adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes, adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes; adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El propósito es generar estrategias alternativas viables, y no en seleccionar ni determinar las mejores estrategias. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

Deficiencias en el Uso de la Matriz DOFA.

Según Koontz, H. y Weirich, H. (1995 citado en Codina, A. 2009) hasta mediados del pasado siglo XX la administración se nutría de elementos empíricos, hasta los años cincuenta es cuando comienzan a producirse trabajos desde las academias y grupos de científicos.

Codina, A. (2008) presenta una selección de lo que han planteado diferentes grupos profesionales sobre los defectos en la utilización de la matriz DOFA, sus causas principales y las sugerencias para poder superarlas.

Identificación de Factores. Identificar como oportunidades factores que realmente son fortalezas o como amenazas otros que son debilidades, tiene igual efecto en sentido inverso para ambos casos.

Las causas principales son: Falta de claridad entre factores del entorno, que están fuera del área de influencia de los líderes de la organización y, por tanto, sobre los que no pueden influir; y los factores internos que sí están bajo su influencia y sobre los que pueden actuar. La sugerencia para corregir este defecto es que antes de iniciar la generación de ideas y la recopilación de información para el análisis estratégico de la situación, según Steiner, G. (1950 citado en Codina, A. 2009), el que actúe de facilitador o conductor del proceso debe esclarecer los ámbitos que abarca cada una de estas esferas.

Análisis del Entorno. Limitarse a los factores económicos, sin valorar suficientemente tendencias y cambios en los entornos: tecnológico, político, social, internacional, regulaciones legales, entre otros, que pueden ejercer impactos importantes en el desempeño y resultados de la organización.

La causa principal es la subestimación del impacto que pueden tener factores no económicos en la actividad de la organización. La sugerencia para corregir este defecto es que antes de iniciar el análisis del entorno, el grupo que trabajará en esto, deberá precisar los factores del entorno que podrán ejercer determinada influencia en la actividad futura e identificar las tendencias y cambios principales que pueden avizorar.

En sentido general, los principales grupos de factores del macro entorno que deben analizarse son: los cambios y las tendencias tecnológicas, económicas, sociales, políticas, legales, internacionales y medio-ambientales.

Sobrevalorar Factores. La sobrevaloración de las fortalezas que en ocasiones, cuando se comparan con los desempeños de la competencia en esa esfera, en realidad, son debilidades que deben tratar de superar.

La causa principal es que la atención del líder está excesivamente centrada en lo que sucede adentro de la organización. El insuficiente conocimiento, monitoreo y análisis de lo que sucede en el entorno, incluyendo las estrategias y prácticas de la competencia, es un déficit importante que muchos profesionales reconocen que deben superar; es frecuente que entre las estrategias que surgen de la matriz DOFA, muchas organizaciones se plantean el establecer sistemas de información y monitoreo del mercado y la competencia.

La sugerencia para corregir este defecto, independientemente de que se genere o no una estrategia de este tipo, es crear un grupo ad hoc que recopile información emergente sobre este asunto para que pueda tenerse en cuenta durante el proceso.

Valorar Factores. Darle la misma valoración a factores que pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la organización, es decir estratégico, junto a otros que en la práctica resultan irrelevantes.

Las causas principales son: La intención de resolverlo todo al mismo tiempo y la falta de jerarquización en la consideración de lo que son factores realmente estratégicos. Steiner, G. (1950 citado en Codina, A. 2009) plantea la presencia de estos problemas incluso en grandes organizaciones, reforzando la necesidad de definir las áreas de resultados clave, antes de iniciar el análisis de la situación, o utilizarlas como criterio para evaluar las informaciones que se hayan generado durante el proceso de planeación estratégica.

Las sugerencias para corregir este defecto coinciden con el planteamiento de McConkey, D. (1985 citado en Codina, A 2009) en su obra *Como*

Gerenciar por Objetivos (MBO), en donde propone que, antes de iniciar el análisis de la situación, se identifiquen los factores críticos de éxito en el negocio en el que se mueve la organización y lo que el equipo considera que son las áreas de resultados clave de la organización. Para complementar, después de recogidas las informaciones e ideas generadas, pueden aplicarse técnicas de reducción de listado como: votación ponderada, valoración de alternativas, diagrama causa efecto, entre otras.

Horizonte Temporal. Referido al análisis interno y al análisis del entorno, es posible encontrar dos enfoques: Unas organizaciones que consideran que el análisis de la situación debe ser realista, por tanto, identifican las fortalezas y debilidades que presenta la organización ahora, pero hacen lo mismo con las oportunidades y amenazas; en otros casos consideran que la estrategia se prepara ahora pero operará en el futuro, ambos análisis lo proyectan hacia el futuro, incluyendo las fortalezas y debilidades que piensan podrán tener en los próximos años. Ambos enfoques son incorrectos por razones expuestas y por ende se considera que las sugerencias para corregir este defecto son obvias.

Análisis DOFA Limitado. Limitar la matriz DOFA a una identificación de fortalezas y debilidades internas, y de oportunidades y amenazas en el entorno, es decir, obtener un listado sin preparar y utilizar la matriz como instrumento para generar estrategias. La mayoría coincide en que esta es la deficiencia más importante que han encontrado y que limita de forma significativa la potencialidad que tiene esta herramienta.

Las causas principales son: El desconocimiento de las potencialidades del análisis y de la matriz DOFA para la generación de estrategias, después de preparar los listados de factores en cada componente no se sabe que se puede hacer con esto; la falta de hábito y cultura de trabajo sobre el análisis

y formulación de estrategias, se concentran en el trabajo cotidiano, y no hay tiempo para esto; poca participación de otros integrantes de la organización, en el proceso de análisis y planeación estratégica, muchas veces, el análisis y la generación de estrategias las hacen: el líder y dos o tres personas más.

Del Análisis DOFA a la Matriz DOFA.

El paso del análisis DOFA a la Matriz DOFA al parecer, es parte de la evolución histórica que ha tenido esta herramienta gerencial. Esto se puede inferir de lo que plantea Weihrich, H. (2004 citado en Codina, A. 2009) en la última edición de su obra *Texto de Administración*, cuando expresa que por espacio de muchos años, se ha recurrido al análisis DOFA para identificar: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; sin embargo, este tipo de análisis es estático y rara vez lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras.

En consecuencia, se introdujo la matriz DOFA, para analizar la situación competitiva de la organización, que permite identificar cuatro conjuntos definidos de alternativas estratégicas. En la generación de estrategias con la matriz DOFA, los cuatro conjuntos de alternativas estratégicas que menciona Weihrich, H. (2004 citado en Codina, A. 2009) surgen de la combinación de las fortalezas y debilidades internas; con las oportunidades y amenazas en el entorno, que se identificaron en el análisis DOFA.

El propósito de la matriz DOFA, según Weihrich, H. (2004 citado en Codina, A. 2009) es obligar a los líderes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

Codina, A. (2009) al respecto, propone un procedimiento para generar las estrategias a partir de la información que proporciona la matriz DOFA, y se muestra a continuación:

Las Estrategias Ofensivas - (Maxi-Maxi) - (F-O). Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la organización para, apoyándose en sus fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno.

La pregunta clave propuesta por Codina A. (2009) para estimular este tipo de estrategias es: ¿Qué se puede hacer para maximizar las fortalezas de manera que sea posible lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades?.

Las Estrategias Defensivas - (Maxi-Mini) - (F-A). Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la organización las amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas. La pregunta clave propuesta por Codina, A. (2009) para generar este tipo de estrategias es ¿Qué se puede hacer para minimizar el impacto negativo de las amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras fortalezas?.

Las Estrategias Adaptativas - (Mini-Maxi) - (D-O). Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la organización determinadas debilidades, en el máximo aprovechamiento de oportunidades que ha identificado en el entorno. La pregunta clave propuesta por Codina, A. (2009) para generar este tipo de estrategias es ¿Qué se puede hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener las debilidades, en el máximo aprovechamiento de las oportunidades?.

Las Estrategias de Supervivencia - (Mini-Mini) - (D-A). Son las más traumáticas, se generan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la organización que puedan agudizar el impacto negativo de amenazas que ha identificado en el entorno. La pregunta clave propuesta por

Codina, A. (2009) para generar este tipo de estrategias es ¿Qué se debe hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener las debilidades, ante las amenazas identificadas en el entorno?.

Muchas veces, se generan estrategias idénticas en diferentes cuadrantes. Cuando sucede esto, puede considerarse que estas deben tener mayor prioridad en su ejecución, pues su impacto es mayor.

Las estrategias que se generen deben tratar de aprovechar, simultáneamente, varias fortalezas y, actuar en el aprovechamiento (o reducción del impacto) de varias oportunidades (o amenazas).

Finalizando el tópico Codina, A (2009) señala que para la puesta en práctica de las estrategias elegidas, debe determinarse un adecuado orden de ejecución para poder elaborar los planes de acción, en donde deberá precisarse: lo que se hará, los sujetos involucrados, el cuándo y el como actuarán.

Operacionalización de Variables

Arias, F. (2004) respecto a la operacionalización de las variables dice “...este neologismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores.”(p.61)

La cita anterior brinda un método excelente para ordenar las variables, a efectos de que la investigación se desarrolle lo más organizadamente posible, de alguna forma, este método permite integrar y agrupar de manera resumida a todos los elementos involucrados con la investigación.

Arias, F. (2004) afirma que “la operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro.” (p.61)

Es por esto, que el investigador ha elaborado un cuadro de operacionalización de variable, en donde aparecerán todos los elementos involucrados con este trabajo de investigación.

Cuadro N°1
Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basados en las competencias gerenciales dirigidos a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Items	Técnica/ Instrumento	Fuente
Diagnosticar el estilo de liderazgo predominante en los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua	Estilo de Liderazgo	Autócrata	Toma de decisión	1	Encuesta/ Cuestionario	voceros
			Actuación	2		
			Control	3		
		Participativo	Consultar	4		
			Delegar	5		
			Motivación	6		
		Liberal Transformacional	Responsabilidad	7		
			Competencia	8		
			Carisma	9		
			Inspiración motivacional	10		
			Estimulación intelectual	11		
			Reconocimiento individualizado	12		
			Tolerancia Psicológica	13		
Estudiar las competencias gerenciales que deben poseer los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua	Competencias Gerenciales	Motivación del personal Conducción grupos de trabajo Comunicación eficaz Dirección de personas Gestión del cambio y desarrollo organizacional Elementos Internos	Incentivo y cambio	14	Encuesta/ Cuestionario	voceros
			Grupos y estrés	15		
			Escuchar y expresar	16		
			Formación y desarrollo	17		
			Manejo del cambio y conflictos	18		
			Logro de objetivos	19		
			Recursos humanos	20		
Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua	Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas	Elementos Externos	Apatía e incredulidad	21	Encuesta/ Cuestionario	voceros
			Incompetencia	22		
			Ignorancia y atraso	23		
			Crisis de principios y valores	24		
			baja autoestima	25		
			Crisis económica y social	26		
			Desempleo	27		
			Plan de la Nación	28		
			Responsabilidad social empresarial			

Cuadro N°1 (cont.)

Diseñar lineamientos estratégicos dirigidos a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua para mejorar su desempeño en función del liderazgo transformacional y las competencias gerenciales	Lineamientos Estratégicos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
---	---------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación

Para Tamayo y Tamayo, M. (2003), la metodología es: “un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación de ahí que la metodología en la investigación, presenta métodos y técnicas para realizar la investigación”. (p. 144).

La presente investigación persigue proponer lineamientos estratégicos dirigidos a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua, por lo que esta enmarcada dentro de: un diseño no experimental, del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible.

Hernández, Fernández y Baptista, (2006) se refieren al diseño no experimental como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p.205).

En este estudio, la estrategia de investigación está basada en un diseño no experimental, dado que, no se someterá a prueba a ninguna de las variables para evaluar sus cambios o efectos producidos, está basado en el análisis de hechos y evidencias observables en los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua en su ambiente natural.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003), señala que la investigación de campo es “el análisis sistemático de

problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia...” (p. 14).

En este estudio, el tipo de investigación será de campo, esto se debe a que, requiere del análisis sistemático de los hechos y del día a día acontecidos en el sector Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua, dado que, de los resultados de estos análisis y sus conclusiones dependerá la estructuración de la propuesta final.

Hernández, Fernández y Baptista, (2006) señalan que “los estudios descriptivo buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis...” (p102).

El nivel de investigación requerido para este estudio es descriptivo, dado que de los resultados al aplicar el instrumento a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua, se obtendrán los detalles del objeto en estudio que permitirá el desarrollo de la propuesta.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003), explica que un proyecto factible consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” (p.16).

El presente trabajo de investigación persigue proponer lineamientos estratégicos adaptados a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua, para la formación de competencias gerenciales e impulso del liderazgo transformacional como modelo de liderazgo adecuado para cambiar la realidad que padece ese sector.

Población y Muestra

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006), señala que la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p. 239).

En la presente investigación la propuesta abarca a los voceros por lo que la población es finita. El Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua cuenta con 10 voceros por lo que la población será de diez (10) personas.

Para este caso en especial no se justifica la conformación de un subgrupo o muestra para la aplicación de la investigación por lo reducida de la población.

Para Ramírez, T. (1999) población finita “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total..” (p.92)

Tomando en consideración la cita anterior, es posible afirmar que, la población a la que se le aplicará el estudio es finita. En consecuencia, la muestra para este estudio será el cien por ciento (100%) de la población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos implica un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir información de interés para el estudio, en este sentido, para llevar a cabo esta investigación, la técnica utilizada para obtener los datos necesarios fue la encuesta.

Arias, F. (2004) define a la técnica de la encuesta como: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular.”(p.70)

A juicio del investigador, la encuesta permite llegar a la demostración de los resultados, mediante un análisis de tipo cuantitativo, para así sacar las conclusiones que correspondan según los datos recogidos, por eso esta técnica permite visualizar todos los hechos de interés para el estudio.

Según Arias, F. (2004), el cuestionario es: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.”(p.72)

Mediante el cuestionario se recolectan los datos suministrados por los voceros, vinculados directamente con la problemática presente en la comunidad Nuestro Futuro Uno del Barrio Bella Vista de Cagua.

Validez y Confiabilidad

La validez de un instrumento, la definen Palella, S. y Martins, F. (2003) como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se requiere medir”. (p. 146).

En el mismo sentido, Palella, S. y Martins, F. (2003) expresan que en la mayoría de los casos, se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto que consiste en:

Entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción del instrumento un ejemplar de lo(s) instrumento (s) acompañado de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas. Estos revisarán el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos en que lo considere necesario. (p. 147).

De este modo, la validación de los instrumentos, estará respaldada por el juicio emitido por tres (3) personas especialistas en: Metodología, Instrumentos y Área de Estudio; quienes evaluaron los instrumentos bajo los criterios de: redacción, pertinencia y adecuación de contenido, para el logro de los objetivos planteados. Se obtuvo un puntaje promedio de 3.85 en la escala del 1 al 4, por lo que se infiere que el instrumento es válido con grado de exactitud excelente, resultado que evidencia que el instrumento está correctamente construido, y por tanto permitió captar de manera significativa el objeto en estudio.

Cada experto hizo las observaciones y sugerencias que consideró conveniente para los ítems del instrumento aplicado.

En cuanto a la confiabilidad, el término se refiere a la capacidad para dar resultados iguales al ser aplicados en condiciones idénticas, dos o más veces a un mismo conjunto de sujetos.

De esta manera Hernández, Fernández y Baptista, (2006) manifiestan que la confiabilidad es el “grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes.” (p.277)

Con respecto a los métodos basados en coeficientes de correlación, Hernández, Fernández y Baptista, (2006) plantean que los procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición son muchos y que todos como denominador común usan fórmulas que permiten calcular el coeficiente de confiabilidad, en el mismo sentido señalan que, el resultado del cálculo oscila entre cero y uno, en donde cero implica confiabilidad nula y uno representa confiabilidad total, aseguran que cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición.

De este modo, los mismos autores citados anteriormente, destacan la importancia de elegir el método apropiado al nivel de medición de la escala de la muestra, “por ejemplo: si la escala de mi variable es por intervalos, puedo utilizar el coeficiente de correlación de Pearson; pero si es ordinal

podré utilizar el coeficiente de Spearman o de Kendall; y si es nominal otros coeficientes”. (p. 439). Explican que el coeficiente alfa, “trabaja con variables de intervalos o de razón KR-20 y KR-21 con items dicotómicos”. (p. 439).

Todos los coeficientes oscilan entre 0 y 1 y de su valor depende el grado de correlación, en consecuencia, los citados autores señalan:

Sí se obtiene 0,25 en la correlación o coeficiente, esto indica baja confiabilidad, si el resultado es 0,50, la fiabilidad es media o regular, en cambio si supera el 0,75 es aceptable, y si es mayor a 0,90 es elevada, para tomar muy en cuenta. (p. 439).

La confiabilidad del instrumento se determinará a través de una prueba piloto, conformada por personas que no forman parte de la muestra, pero que poseen características similares a la misma.

Los coeficientes de medidas de consistencia interna son los que permiten estimar la confiabilidad, en este sentido, Hernández, Fernández y Baptista, (2006) plantean que “... el alfa de Cronbach y los coeficientes de KR-20 y KR-21 de Kuder y Richardson (1937). El método en ambos casos requiere una sola administración del instrumento de medición.”(p.290)

Dado que el instrumento tiene un diseño policotómico de cuatro opciones, se ha elegido como método estadístico para medir la confiabilidad el Alfa de Cronbach, fue aplicado a una muestra piloto ubicada en el barrio Bella Vista de Cagua conformada diez por voceros de otro sector, el resultado obtenido fue 0,96 por lo que se infiere que el instrumento diseñado tiene alta confiabilidad, por tanto permite asumir que los datos recolectados son consistentes y coherentes.

Técnica de Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de los datos, según Rodríguez, M. (2001) se “ejecuta cuando se separan, en forma adecuada los conceptos básicos de los secundarios o las relaciones esenciales de las aleatorias”. (p. 139).

Por otro lado, según Rodríguez, M. (2001) la interpretación es “la determinación de las relaciones encontradas entre los componentes, las variables, las categorías, o los grupos del sistema o estructura de datos analizados”. (p.141).

La fase culminante de la presente investigación consiste en el procesamiento de la información que se realizará desde dos (2) puntos de vista: cuantitativo y cualitativo.

Según Sabino, C. (2002), el análisis cuantitativo se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación. “Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente”. (p. 134).

El análisis cuantitativo, se realizó con la información numérica obtenida de la aplicación del instrumento, la cual es mostrada en forma de gráficos, en donde se calcularon los porcentajes de respuestas, correspondiente para cada ítem, presentándolos en gráficos circulares conocido como diagramas de pastel.

Palella, S. y Martins, F. (2003), señalan que en el gráfico mencionado en el párrafo anterior, se agrupa la información en sectores,

Para realizar el diagrama de torta, se divide un círculo en tantas porciones como clases tenga la variable, de modo que a cada clase le corresponde un arco del círculo proporcional a su frecuencia absoluta. La información que se muestra en cada sector representa el número de casos dentro de cada categoría y el porcentaje del total que éstos

representan. (p. 176).

Sabino, C. (2002), se refiere al análisis cualitativo como:

Al que procedemos a hacer con la información verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. (p. 135).

El análisis cualitativo, se efectuará procesando las respuestas de las interrogantes formuladas a la muestra seleccionada mediante el instrumento aplicado por el investigador.

Fases de la Investigación

El estudio se ha dividido en fases para que sea posible determinar el avance del mismo. Las fases de la investigación definidas en este estudio, están basadas en una idea aproximada de lo que se piensa hacer. No es tan extenso como para explicar todo lo que se pretende investigar, ni tan corto que no permita retener la idea central del tema.

En este sentido Arias, F. (2004) destaca lo siguiente "... consiste en la descripción del estudio que se propone realizar el investigador, es decir, expresa que se va a investigar, como, cuando y con qué se investigará." (p.84)

De este modo, se ha dividido el trabajo de investigación en las siguientes fases:

Fase I: El Problema. Está conformado por: Planteamiento del problema, objetivos de la investigación: general y específicos, justificación de la investigación y alcance de la investigación.

Fase II: Marco Teórico. Consta de: Reseña histórica, antecedentes de la investigación, bases teóricas y operacionalización del sistema de variables.

Fase III: Marco Metodológico. Se refiere a: Naturaleza de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas de análisis e interpretación de datos y fases de la investigación.

Fase IV: Presentación y análisis de los resultados. Está constituido por: Presentación, análisis e interpretación y conclusiones del diagnóstico.

Fase V: La Propuesta. Comprende la presentación de: Introducción, los objetivos de la propuesta: general y específicos, la justificación de la propuesta, la estructura de la propuesta, la factibilidad de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Se aplicó un instrumento anónimo de corte policotómico con cuatro opciones, validado por panel de expertos y de alta confiabilidad, a los voceros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua, el instrumento está compuesto por veintiocho ítems a responder marcando con una equis solo una las opciones siguientes: No Sabe, Ninguna/Ninguno, Poca/Poco, Mucha/Mucho.

Los ítems del número uno al número trece del instrumento, fueron diseñados por el investigador, para medir los indicadores de estilo de liderazgo de los voceros legitimante electos en asamblea de ciudadanos.

Los ítems del número catorce al número diecinueve del instrumento, fueron diseñados por el investigador, para medir los indicadores de las competencias gerenciales que deben poseer los voceros.

Los ítems del número veinte al número veintiocho del instrumento, fueron diseñados por el investigador, para medir los indicadores de los elementos internos y externos para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en el Consejo Comunal.

A efectos de: presentación, análisis e interpretación de resultados, se ha dividido en tres partes que se han identificado de la manera siguiente: Estilo de Liderazgo, Competencias Gerenciales Requeridas y Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.

Para resumir e ilustrar los resultados, la presentación se apoyará en gráficas circulares o de pastel, para expresar en porcentajes absolutos los

valores consolidados de repuestas de la muestra a la que ha sido aplicado el instrumento. A continuación se presentan los resultados.

Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados

Presentación de Resultados Primera Parte

Estilo de Liderazgo

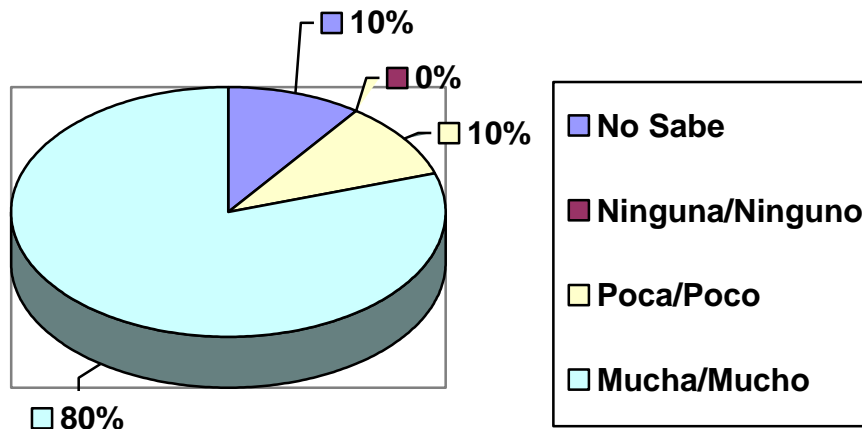


Gráfico N° 1. ¿Qué importancia tiene para usted tomar las decisiones en su comunidad?

El ochenta por ciento (80%) de la muestra da mucha importancia a tomar las decisiones en su comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo autocrático.

El diez por ciento (10%) de la muestra le da poca importancia a tomar las decisiones en su comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo liberal.

El diez por ciento de la muestra no sabe que se le está preguntando.

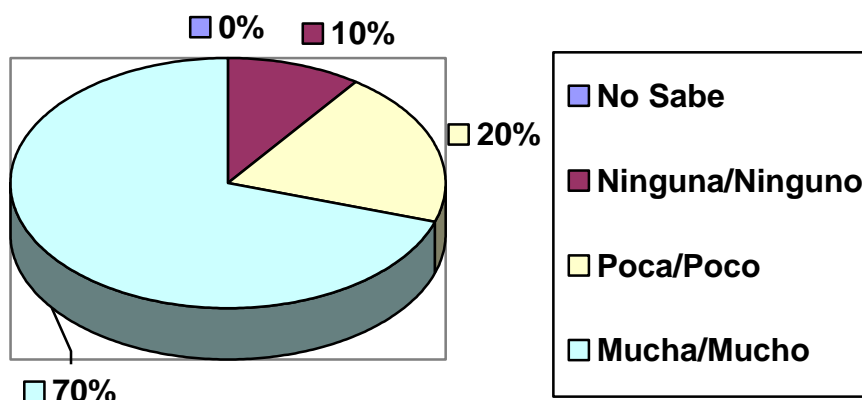


Gráfico N° 2. ¿Qué importancia tiene para usted iniciar las actividades en su comunidad?

El setenta por ciento (70%) de la muestra da mucha importancia a dar inicio a las actividades en su comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo autocrático.

El treinta por ciento (30%) de la muestra le da poca o ninguna importancia a dar inicio a las actividades en su comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo liberal.

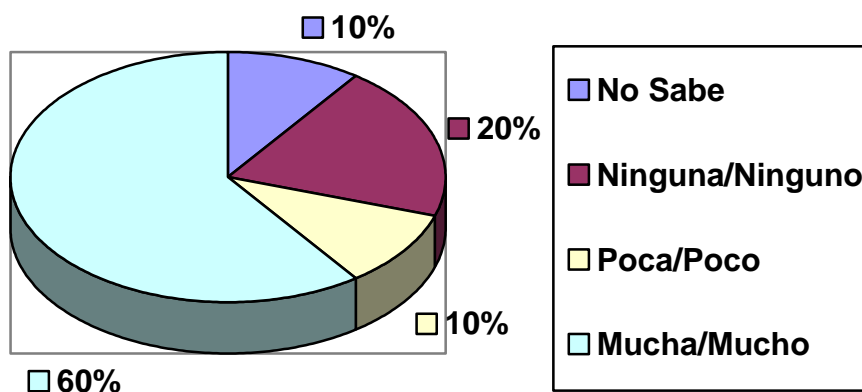


Gráfico N° 3. ¿Qué importancia tiene para usted dirigir su comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra da mucha importancia a dirigir su comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo autocrático.

El treinta por ciento (30%) de la muestra le da poca o ninguna importancia a dirigir su comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo liberal.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe que se le está preguntando.

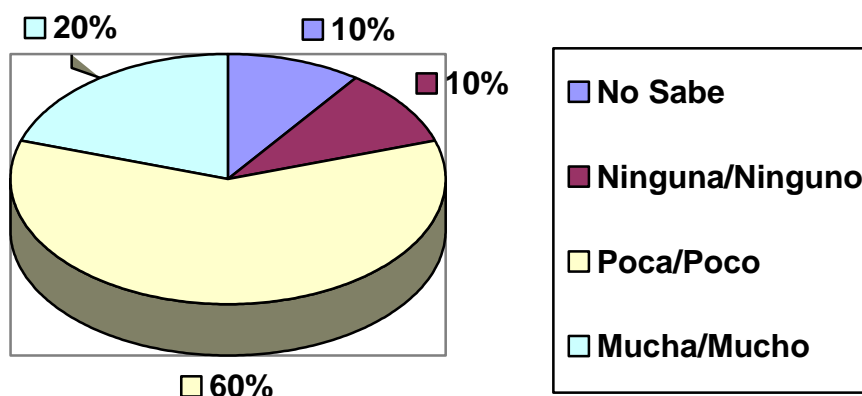


Gráfico N° 4. ¿Con que frecuencia consulta usted sus decisiones?

El setenta por ciento (70%) de la muestra consulta con poca o ninguna frecuencia sus decisiones, este componente forma parte del estilo de liderazgo autocrático.

El veinte por ciento (20%) de la muestra consulta con mucha frecuencia sus decisiones, este componente forma parte del estilo de liderazgo participativo.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

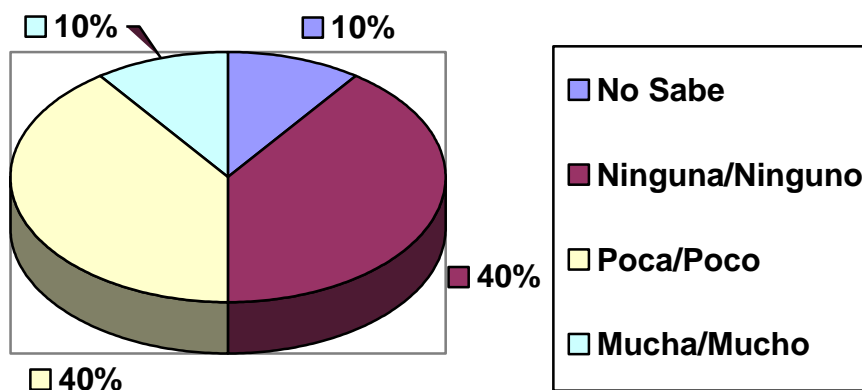


Gráfico N° 5. ¿Con que frecuencia delega usted sus funciones como líder?

El cuarenta por ciento (80%) de la muestra delega con poca o ninguna frecuencia sus funciones como líder, este componente forma parte del estilo de liderazgo autocrático.

El diez por ciento (10%) de la muestra delega con mucha frecuencia sus funciones como líder, este componente forma parte del estilo de liderazgo liberal.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

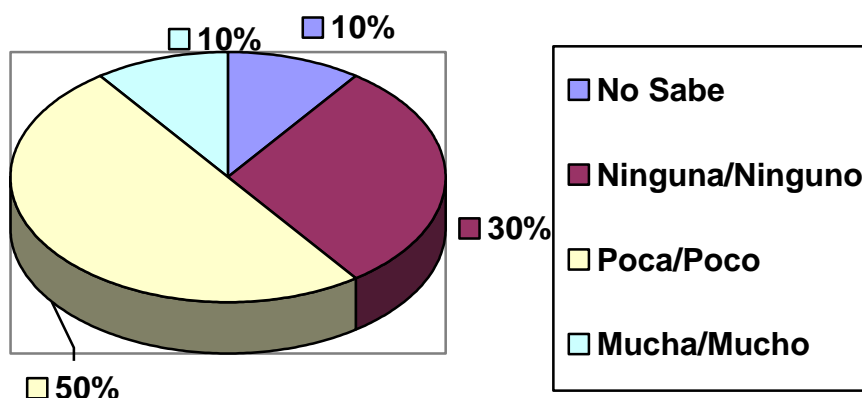


Gráfico N° 6. ¿Que importancia tiene para usted para motivar a las personas?

El ochenta por ciento (80%) de la muestra considera que tiene poca o ninguna importancia motivar a las personas, este componente forma parte del estilo de liderazgo liberal.

El diez por ciento (10%) de la muestra considera que tiene importancia motivar a las personas, este componente forma parte del estilo de liderazgo autocrático.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

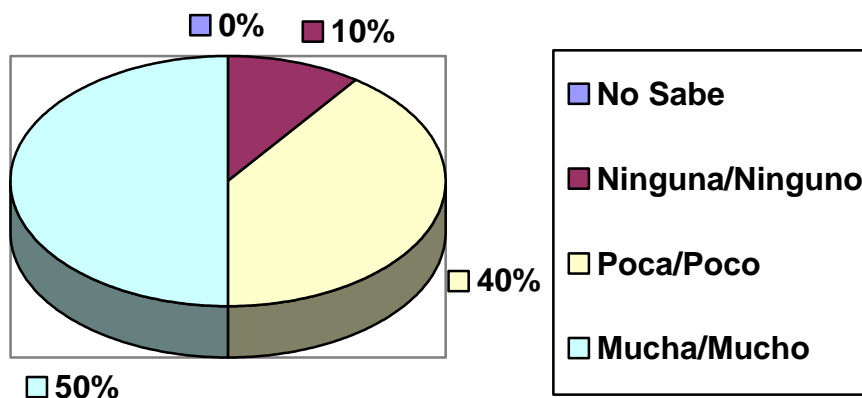


Gráfico N° 7. ¿Qué importancia tiene para usted asumir las responsabilidades en su comunidad?

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra da mucha importancia a asumir las responsabilidades en su comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo autocrático y del estilo de liderazgo participativo.

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra le da poca o ninguna importancia a asumir las responsabilidades en su comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo liberal.

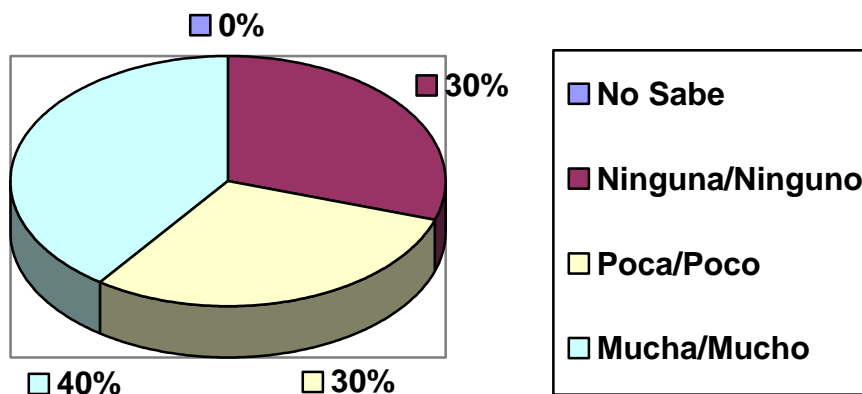


Gráfico N° 8. ¿Qué importancia tiene para usted su influencia en la comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra le da poca o ninguna importancia a su influencia en la comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo liberal.

El cuarenta por ciento (40%) de la muestra da mucha importancia a su influencia en la comunidad, este componente forma parte del estilo de liderazgo autocrático.

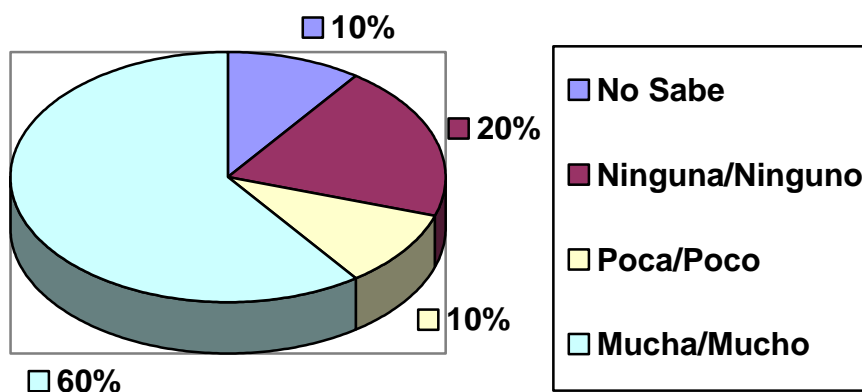


Gráfico N° 9. ¿Qué valor tiene para usted el carisma?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra le da mucho valor al carisma.

El treinta por ciento (30%) de la muestra le da poco o ningún valor al carisma.

El diez por ciento (10) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

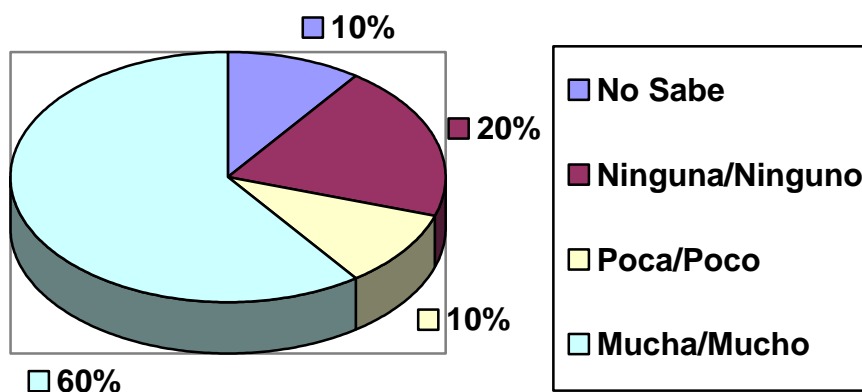


Gráfico N° 10. ¿Qué valor tiene para usted la motivación inspiracional?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra le da mucho valor a la motivación inspiracional.

El treinta por ciento (30%) de la muestra le da poco o ningún valor a la motivación inspiracional.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

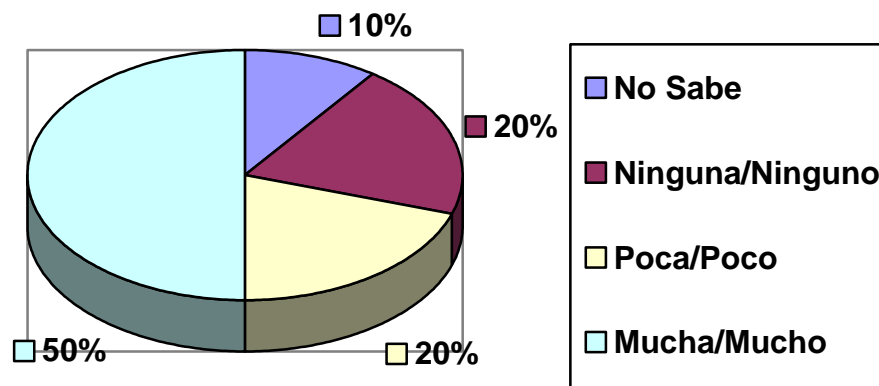


Gráfico N° 11. ¿Qué valor tiene para usted la estimulación intelectual?

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra le da mucho valor a la estimulación intelectual.

El cuarenta por ciento (40%) de la muestra le da poco o ningún valor a la estimulación intelectual.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

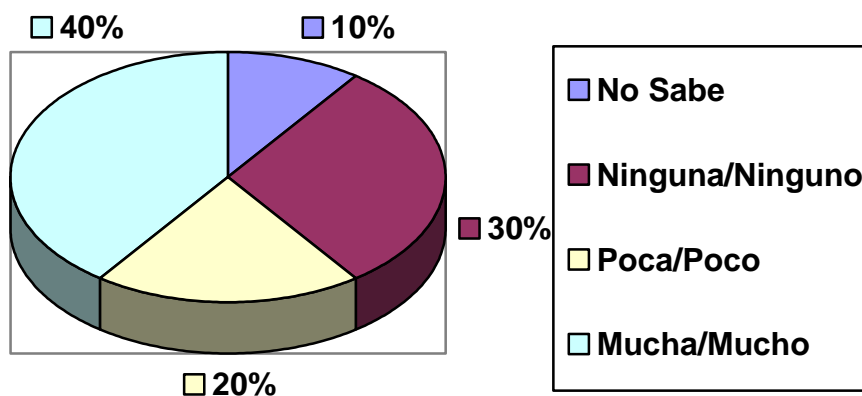


Gráfico N° 12. ¿Qué valor tiene para usted el reconocimiento individualizado?

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra le da poco o ningún valor al reconocimiento individualizado.

El cuarenta por ciento (40%) de la muestra le da mucho valor al reconocimiento individualizado.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

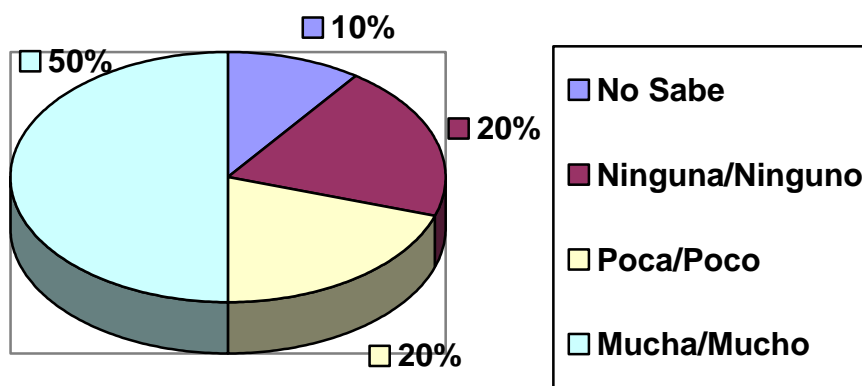


Gráfico N° 13. ¿Qué valor tiene para usted la tolerancia psicológica?

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra le da mucho valor a la tolerancia psicológica.

El cuarenta por ciento (40%) de la muestra le da poco o ningún valor a la tolerancia psicológica.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

Presentación de Resultados Segunda Parte
Competencias Gerenciales Requeridas

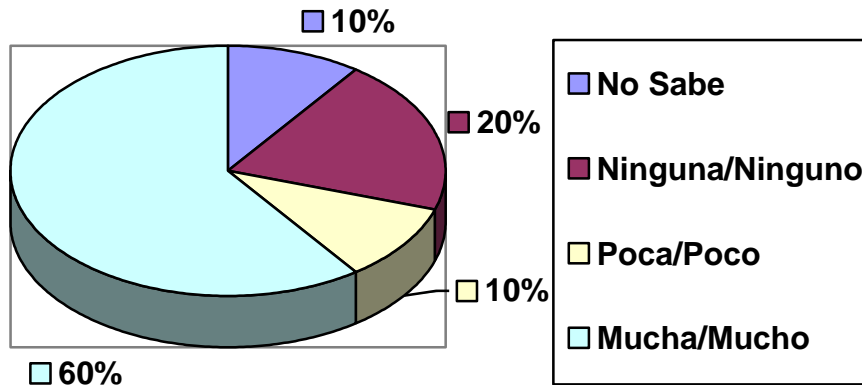


Gráfico N° 14. ¿Qué importancia tiene para usted dar incentivos en su comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra le da mucha importancia a dar incentivos en su comunidad.

El treinta por ciento (30%) de la muestra le da poca o ninguna importancia a dar incentivos en su comunidad.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

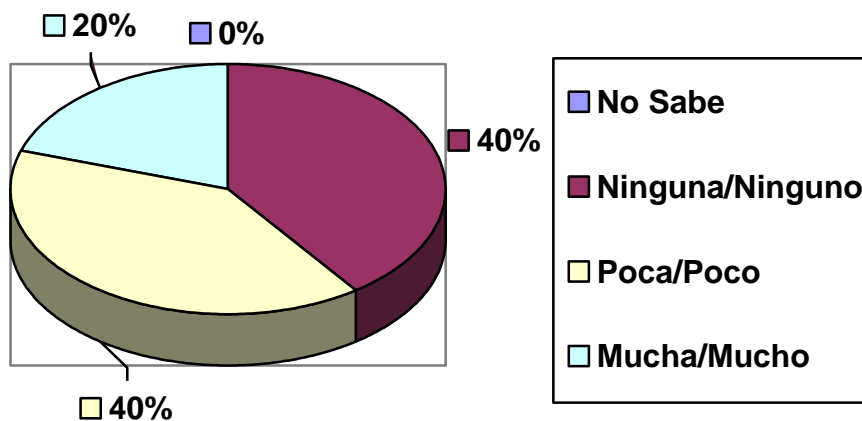


Gráfico N° 15. ¿Que importancia tiene para usted el manejo del estrés en su comunidad?

El ochenta por ciento (80%) de la muestra considera que tiene poca o ninguna importancia el manejo del estrés en su comunidad.

El veinte por ciento (20%) de la muestra considera que tiene mucha importancia el manejo del estrés en su comunidad.

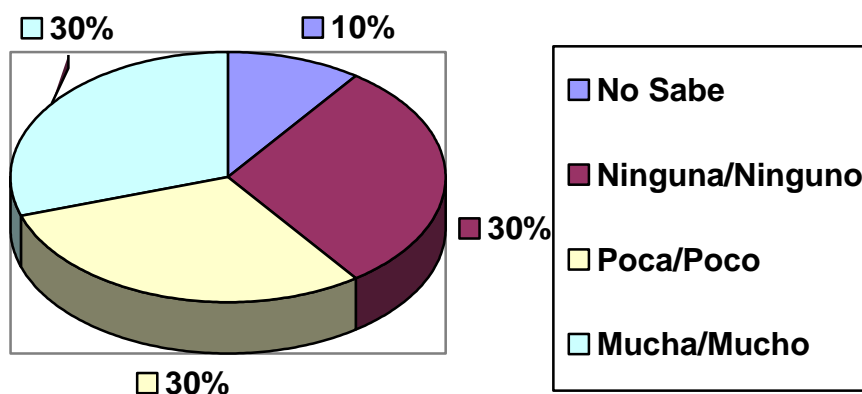


Gráfico N° 16. ¿Que importancia tiene para usted expresar eficazmente sus ideas a la comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra considera que tiene poca o ninguna importancia expresar sus ideas eficazmente a la comunidad.

El treinta por ciento (30%) de la muestra considera que tiene mucha importancia expresar sus ideas eficazmente a la comunidad.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

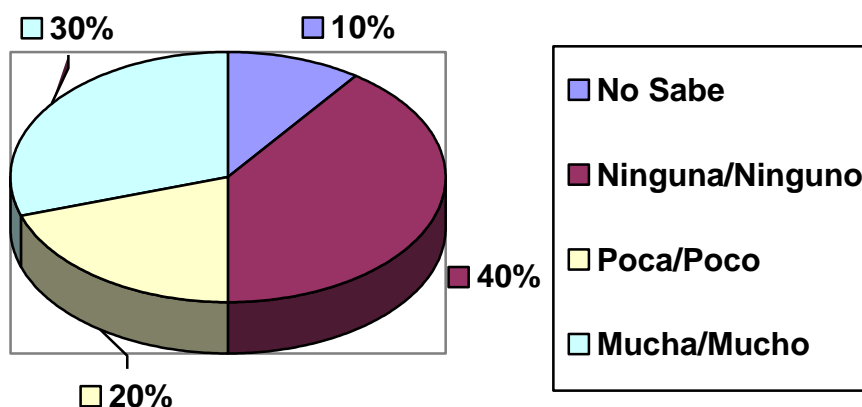


Gráfico N° 17. ¿Que importancia tiene para usted la formación y desarrollo de su comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra considera que tiene poca o ninguna importancia la formación y desarrollo de su comunidad.

El treinta por ciento (30%) de la muestra considera que tiene mucha importancia la formación y desarrollo de su comunidad.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

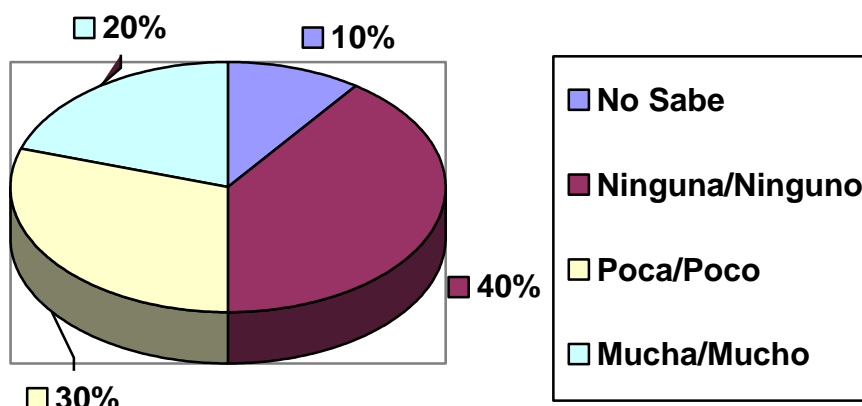


Gráfico N° 18. ¿Que importancia tiene para usted el manejo del cambio en su comunidad?

El setenta por ciento (70%) de la muestra considera que tiene poca o ninguna importancia el manejo del cambio en su comunidad.

El veinte por ciento (20%) de la muestra considera que tiene mucha importancia el manejo del cambio en su comunidad.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

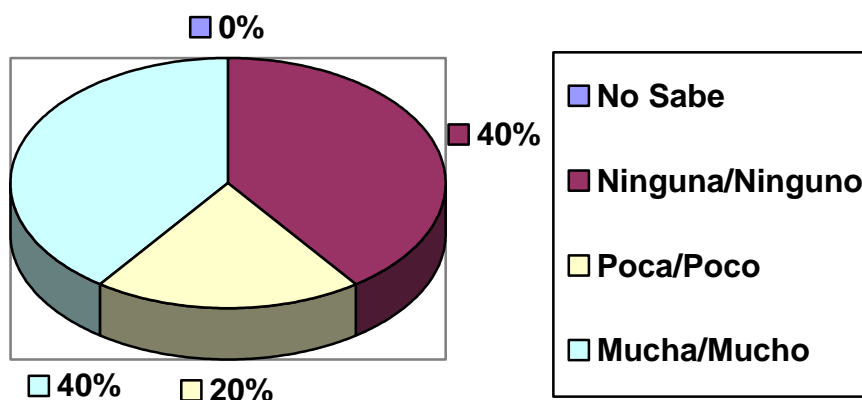


Gráfico N° 19. ¿Qué importancia tiene para usted el logro de los objetivos del Consejo Comunal?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra le da poca o ninguna importancia al logro de los objetivos del consejo comunal.

El cuarenta por ciento (40%) de la muestra le da mucha importancia al logro de los objetivos del consejo comunal.

Presentación de Resultados Tercera Parte

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

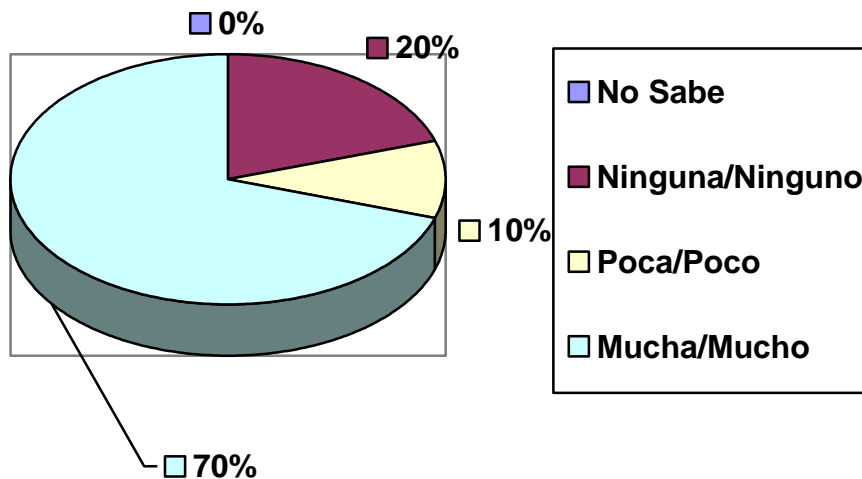


Gráfico N° 20. ¿Con que recursos humanos cuenta usted para el logro de objetivos en su comunidad?

El setenta por ciento (70%) de la muestra considera que cuenta con muchos recursos humanos para el logro de objetivos en su comunidad.

El veinte por ciento (20%) de la muestra considera que no cuenta con recursos humanos para el logro de objetivos en su comunidad.

El diez por ciento (10%) de la muestra considera que cuenta con pocos recursos humanos para el logro de objetivos en su comunidad.

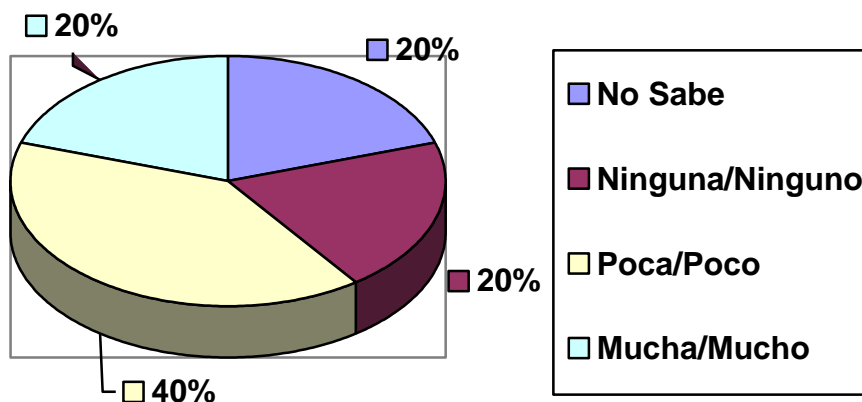


Gráfico N° 21. ¿En que escala ubica a la gente de su comunidad dispuesta a colaborar con usted?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra ubica a la gente de su comunidad en la escala de poca o ninguna disposición a colaborar.

El veinte por ciento (20%) de la muestra ubica a la gente de su comunidad en la escala de mucha disposición a colaborar.

El veinte por ciento (20%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

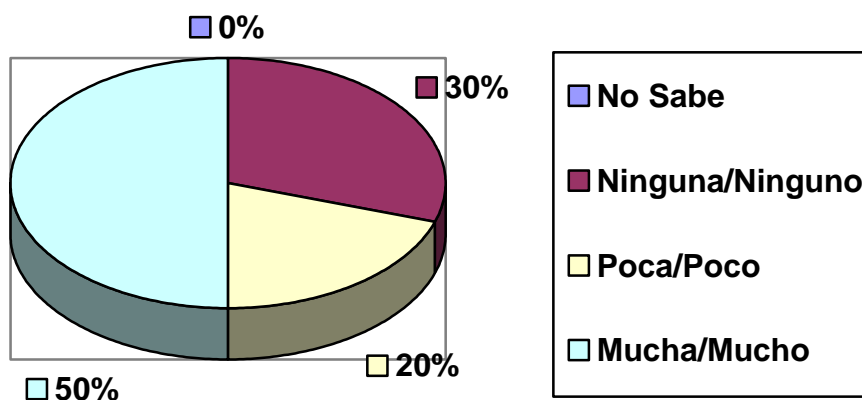


Gráfico N° 22. ¿Con que frecuencia considera usted se cumplen los objetivos del Consejo Comunal?

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra considera que se cumple con mucha frecuencia los objetivos del consejo comunal.

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra considera que se cumple con poca o ninguna frecuencia los objetivos del consejo comunal.

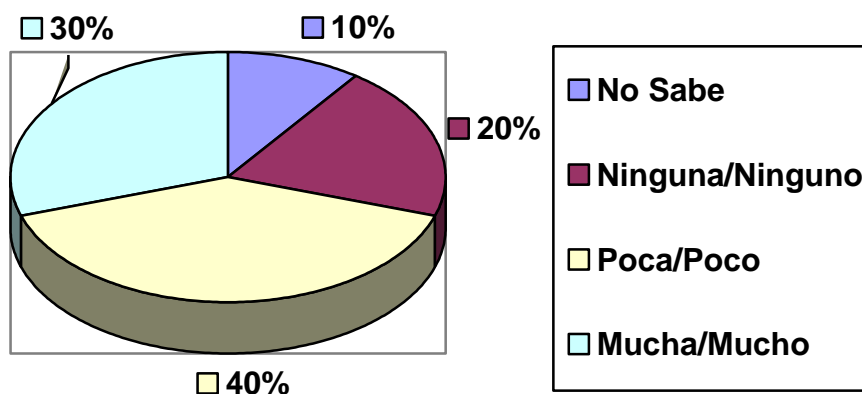


Gráfico N° 23. ¿Con que base cultural y educativa considera usted cuenta la gente de su comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra considera que la gente de su comunidad cuenta con poca o ninguna base cultural y educativa.

El treinta por ciento (30%) de la muestra considera que la gente de su comunidad cuenta con mucha base cultural y educativa.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

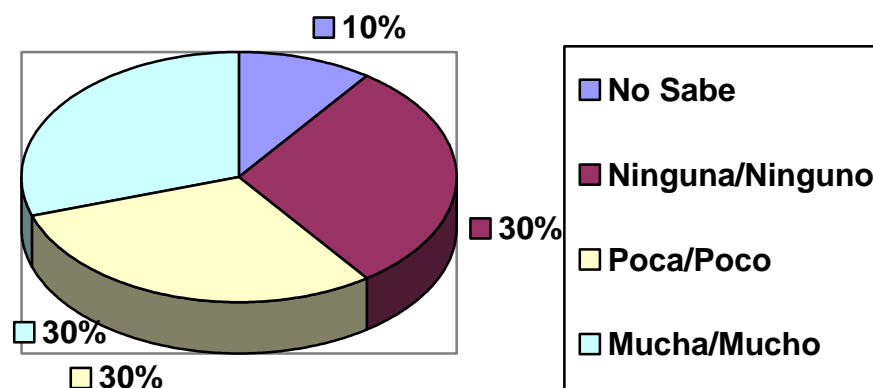


Gráfico N° 24. ¿En que escala ubica usted la autoestima de la gente de su comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra ubica la autoestima de la gente de su comunidad en la escala poca o ninguna.

El treinta por ciento (30%) de la muestra ubica la autoestima de la gente de su comunidad en la escala mucha.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe que se le está preguntando.

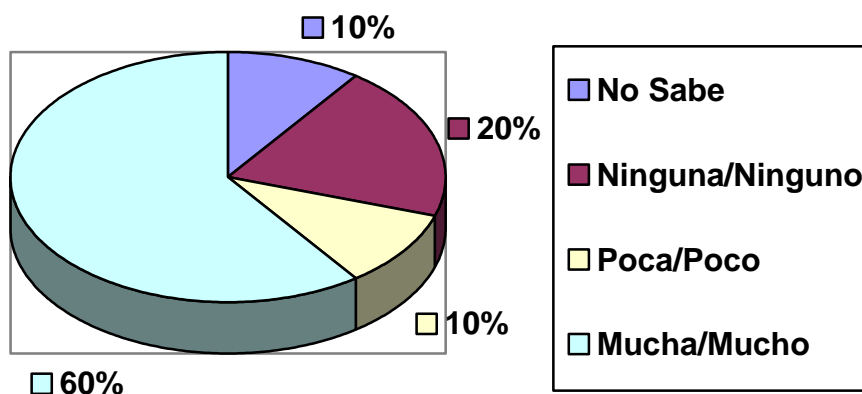


Gráfico N° 25. ¿A que escala considera usted ha afectado la crisis social y económica a su comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra considera que la crisis social y económica ha afectado a su comunidad.

El treinta por ciento (30%) de la muestra considera que la crisis social y económica en poca escala o en nada ha afectado a su comunidad.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

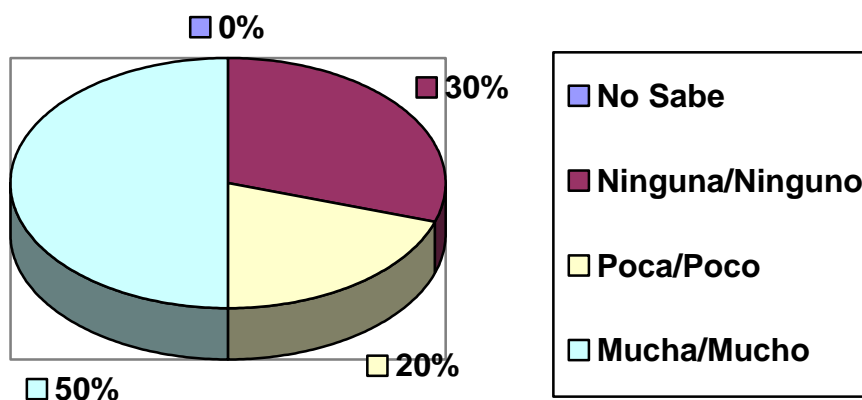


Gráfico N° 26. ¿A que escala considera usted ha afectado el desempleo a su comunidad?

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra considera que el desempleo ha afectado a su comunidad.

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra considera que el desempleo ha afectado en poca escala o en nada a su comunidad.

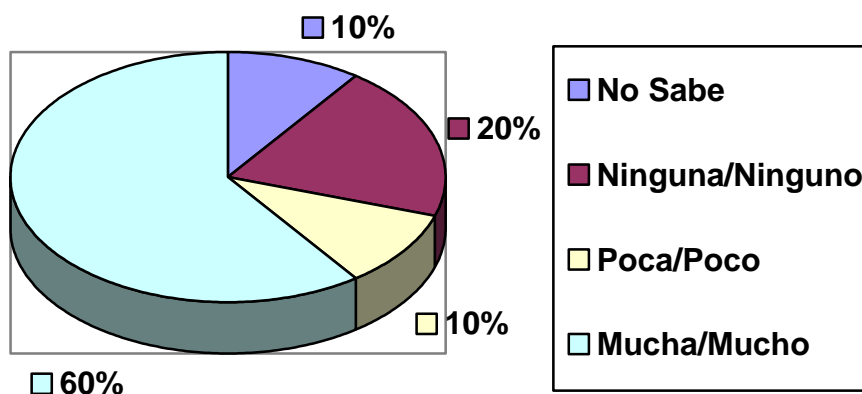


Gráfico N° 27. ¿A que escala considera usted beneficia el nuevo plan de la nación a su comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra considera que el nuevo plan de la nación beneficia a su comunidad.

El treinta por ciento (30%) de la muestra considera que el nuevo plan de la nación beneficia a poca escala o en nada a su comunidad.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe lo que se le está preguntando.

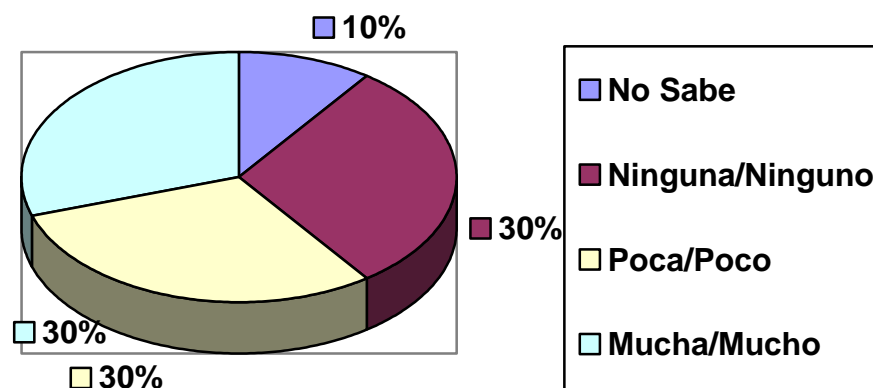


Gráfico N° 28. ¿A que escala considera usted beneficia la responsabilidad social a su comunidad?

El sesenta por ciento (60%) de la muestra considera que la responsabilidad social beneficia a poca escala o en nada a su comunidad.

El treinta por ciento (30%) de la muestra considera que la responsabilidad social beneficia a su comunidad.

El diez por ciento (10%) de la muestra no sabe que se le está preguntando.

Conclusiones del Diagnóstico

Estilo de Liderazgo. Los resultados arrojados por el instrumento indican que, los estilos de liderazgo predominantes en el Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua son: el liberal y el autocrático.

Los voceros valoran los componentes del estilo de liderazgo transformacional a pesar de no poseer los conocimientos teóricos para aplicarlo; este resultado es positivo debido a la disposición que se presume existe, en cuanto a la necesidad real de renovar el estilo de liderazgo.

Competencias Gerenciales Requeridas. Los resultados arrojados por el instrumento indican que, la mayoría de los voceros no poseen ninguna de las competencias gerenciales.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. Los resultados arrojados por el instrumento, permite determinar los siguientes elementos:

Debilidades: Apatía a participar, incredulidad en el liderazgo, líderes incompetentes, crisis de principios, valores y baja autoestima, ignorancia y atraso.

Oportunidades: Plan de la Nación, responsabilidad social empresarial

Fortalezas: Abundancia de recursos humanos

Amenazas: Crisis social y económica, el desempleo

Con estos elementos es posible la elaboración de la matriz DOFA que se muestra en el cuadro N° 2, con la finalidad de efectuar el cruce y obtener estrategias aplicables.

Cuadro N° 2.

Matriz DOFA del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

<u><i>MATRIZ DOFA</i></u>	<i>Fortalezas -F-</i> 1.- Abundancia de recursos humanos	<i>Debilidades -D-</i> 1.- Apatía a participar 2.- Incredulidad en el liderazgo 3.- Líderes incompetentes 4.- Crisis de principios, valores y baja autoestima
<i>Oportunidades -O-</i> 1.- Plan de la Nación 2.- Responsabilidad social empresarial	<i>Estrategias -FO-</i> 1.- Formación de comité de trabajo para activar el plan de la nación y la responsabilidad social empresarial en el Consejo Comunal	<i>Estrategias -DO-</i> 1.-Aplicar un programa de capacitación que permita renovar el estilo de liderazgo y consolidar las competencias gerenciales
<i>Amenazas -A-</i> 1.- Crisis social y económica 2.- El desempleo	<i>Estrategias -FA-</i> 1.- Formación de comité de trabajo para disminuir el índice de desempleo en el Consejo Comunal 2.- Formación de comité de trabajo para disminuir el impacto de la crisis social y económica en el Consejo Comunal	<i>Estrategias -DA-</i> 1.- Incentivar la participación de los voceros en programas de capacitación dirigidos a renovar el estilo de liderazgo y consolidar las competencias gerenciales

A continuación se presenta un listado de las estrategias obtenidas mediante la aplicación de la matriz DOFA.

Estrategias F-O: Formación de comité de trabajo para activar el plan de

la nación y la responsabilidad social empresarial en el Consejo Comunal

Estrategias F-A: Formación de comité de trabajo para disminuir el índice de desempleo en el Consejo Comunal. Formación de comité de trabajo para disminuir el impacto de la crisis social y económica en el Consejo Comunal.

Estrategias D-O: Aplicar un programa de capacitación que permita renovar el estilo de liderazgo y consolidar las competencias gerenciales en los voceros del Consejo Comunal.

Estrategias D-A: Incentivar la participación de los voceros en programas de capacitación dirigidos a renovar el estilo de liderazgo y consolidar las competencias gerenciales en los voceros del Consejo Comunal.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Introducción

En una organización que sufra transformaciones, en función de alcanzar las metas a las que apunta el nuevo *plan estratégico*, se destaca la capacitación como recurso valioso en la administración de los recursos humanos, sobre todo de aquellos individuos que tienen en sus hombros la responsabilidad de dirigir su destino.

Los desafíos que deben enfrentar quienes son responsables de los destinos de las nuevas formas de organizaciones comunitarias, respaldadas por un marco jurídico renovado, exige el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes consistentes, con modernas prácticas de dirección.

Por ello, la propuesta del presente trabajo de investigación, fue desarrollada en base a los lineamientos estratégicos que deberían aplicarse en el Consejo Comunal Nuestro futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua estado Aragua, para impulsar una gestión alineada con el nuevo plan de la nación y el desarrollo del Consejo Comunal como organización, basado sobre todo en los cambios que son invocados en materia de organización comunitaria.

En base a las conclusiones del diagnóstico, este capítulo está desarrollado en función de las estrategias aplicables resultantes de la matriz DOFA, que son básicamente tres: la aplicación de un programa de capacitación específico, la formación de nuevos comités de trabajo ya

definidos y los lineamientos para propiciar la participación en programas de capacitación.

Los lineamientos para propiciar la participación en programas de capacitación y la aplicación de un programa de capacitación específico, son estrategias que aprovechan las oportunidades externas, para evitar que las debilidades internas prosperen a causa de las amenazas externas; y la formación de nuevos comités de trabajo ya definidos es una estrategia que hace uso de las fortalezas internas aprovechando al máximo las oportunidades externas para disminuir el efecto de las amenazas externas. El desarrollo de estas estrategias conforma la propuesta de este trabajo de investigación.

Objetivos de la Propuesta

Objetivos Generales

Diseñar estrategias que permitan renovar el liderazgo de los voceros y voceras, basado en los componentes del estilo de liderazgo transformacional y las competencias gerenciales, en el Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

Objetivos Específicos

Elaborar un programa de capacitación que permita renovar el estilo de liderazgo comunitario basado en los componentes de: el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales

Propiciar la formación de nuevos comités de trabajo a dedicación exclusiva para el desarrollo del Consejo Comunal como organización.

Establecer lineamientos que propicien la participación en programas de capacitación dirigidos a renovar el estilo de liderazgo y consolidar las competencias gerenciales en los voceros y voceras.

Justificación de la propuesta

Algunos países que en la actualidad han superado a Venezuela desde todos los puntos de vista en que pueda medirse, a pesar de su desventaja en cuanto a las riquezas ofrecidas por la naturaleza, se debe en gran parte al sabio valor que le han dado al capital humano y al alto nivel de desempeño que han podido alcanzar sus organizaciones, a través de la participación ciudadana.

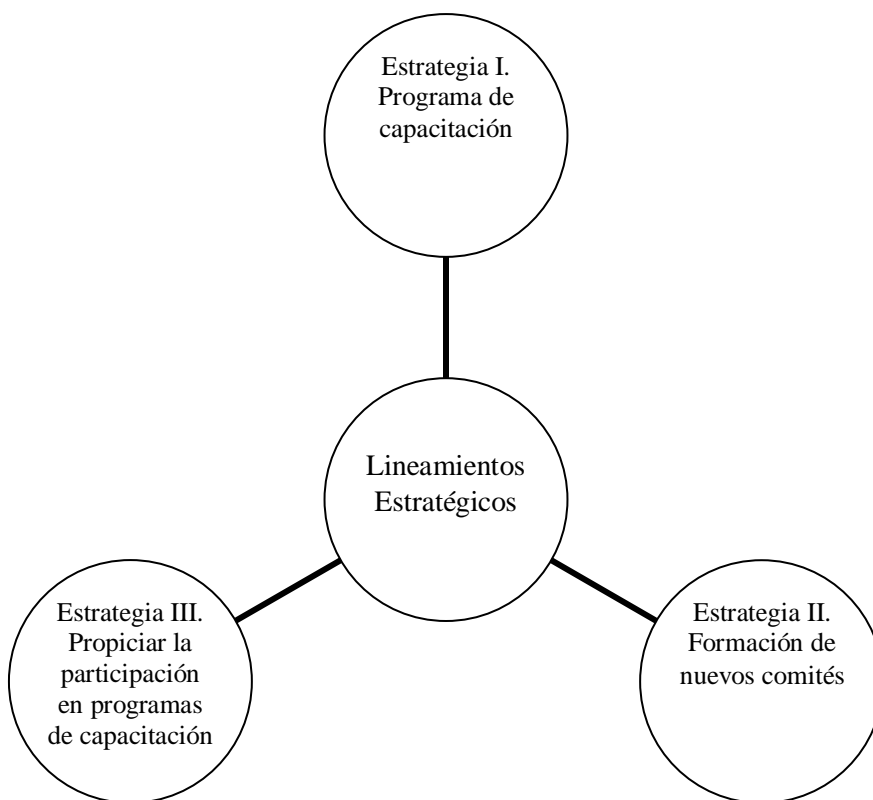
Es indudable que este cambio debe darse en Venezuela para poder transformarla en un país competitivo, para evitar que se sumerja en la pobreza crítica y la miseria; más que un problema de estado o un problema político es una cuestión de sobre vivencia del pueblo venezolano, quien debe asumir protagonismo y tomar acción directa, en el marco de la ética y la moral ciudadana, sobre el destino y futuro de las comunidades.

El investigador considera que el cambio comenzará con la aplicación de lineamientos estratégicos que actúen de manera efectiva en la gestión de los voceros y voceras en función del plan de la nación, que les exige transformar con éxito la realidad desfavorable que padece su comunidad.

Los resultados obtenidos del capítulo anterior le dan argumento científico al desarrollo de la propuesta, debido a que los voceros y voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua, admiten no tener las competencias gerenciales requeridas para consolidar el cambio, además de demostrar atracción por los componentes del liderazgo transformacional, estilo que en teoría se ajusta a las exigencias del plan de la nación.

Estructura de la propuesta

La estructura de la propuesta está conformada por tres estrategias, que se ilustran de la siguiente manera:



Estrategia I. Programa de Capacitación

Esta estrategia esta basada en la aplicación de un programa de capacitación dirigido a voceros y voceras del Consejo Comunal Nuestro

Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua, en función de renovar el estilo de liderazgo y consolidar las competencias gerenciales.

Se estima que al inicio, después de ser aprobada su aplicación por parte de la asamblea de ciudadanos, acudan al menos 10 participantes. Su aplicación será continua, después de culminado, en función de la aceptación y el desempeño de los participantes, podrá ajustarse en función de desarrollar mejores y mayores capacidades en beneficio del colectivo.

Cabe destacar que, esta estrategia puede ser aplicada a cualquier miembro del Consejo Comunal con aspiraciones a ser vocero o vocera, así como a suplentes y miembros de comités de trabajo. Los voceros y voceras podrán postular a nuevos y futuros líderes comunitarios que consideren, para que les sea aplicado el programa de capacitación, con la aprobación previa de la asamblea de ciudadanos, de acuerdo a la ley vigente.

El participante puede repetir los eventos de capacitación las veces que considere necesario, con la mejor intención de afianzar conocimientos e incluso poder impartir los mismos y transformarse en multiplicadores o agentes de cambio dentro de la comunidad. Tienen prioridad en recibir la aplicación de esta estrategia los voceros y voceras legítimamente electos en asamblea de ciudadanos.

Se hace imprescindible más que obligatorio, que los voceros y voceras de estas nuevas organizaciones constituidas, sean conscientes de la importancia actual y vigente que tiene esta estrategia; que ha pasado a ser una cuestión fundamental para el desarrollo y competitividad de las organizaciones, y que mantengan presente que no son los recursos materiales y financieros los que determinan la capacidad competitiva y el crecimiento, sino ante todo, el capital humano.

En este sentido se reconoce al recurso humano como lo más importante para organizaciones de cualquier índole, por tanto, el factor clave del éxito o fracaso está determinado por las capacidades y modos de actuación de los

hombres y mujeres que: dirigen, administran y son responsables de articular el funcionamiento de la organización. Es por ello, que la capacitación de los voceros y voceras se convierte en un poderoso instrumento de cambio, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales que demanda el plan estratégico.

El desarrollo de los recursos humanos posee una importancia significativa ante el reto que las organizaciones enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación del recurso humano, es una estrategia organizacional importante que debe acompañar, al resto de los esfuerzos de cambio que las impulsan.

Esta estrategia básicamente constituye un conjunto de acciones sistematizadas, que busca el mejoramiento continuo de los voceros y voceras en sus funciones como líderes comunitarios. Está enmarcado directamente en la propuesta de renovar el estilo de liderazgo comunitario, para: promover el consenso, centrar el interés general en el cambio y aunar esfuerzos por la mejora de la calidad de vida de los miembros del Consejo Comunal; cabe destacar que, el esfuerzo de un gran equipo de trabajo motivado al logro, puede brindar muchos más beneficios y superar con creces el esfuerzo de una sola persona, sea: un hombre muy capaz, una mujer muy capaz o incluso el esfuerzo o sacrificio personal del líder.

Se parte de la premisa fundamental de que cualquier estrategia propuesta por cualquier agente externo debe ser aplicada previa aprobación en asamblea de ciudadanos, tomando en cuenta que es una respuesta al perfil de liderazgo exigido por el plan estratégico, que involucra activamente a las comunidades. Cualquier miembro de la comunidad aspirante a ser vocero o vocera, o que desee participar en los comités, puede recibir su aplicación, siempre y cuando redunde en la mejora de los comités de trabajo constituidos para la acción comunitaria.

Según Covey, S. (1989) “Cuando establecemos balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr bien común. Cuando nuestra determinación balancea con la consideración para los demás estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos”. (p.14)

De acuerdo a Covey, S. (1989) “Una persona puede por si sola obtener buenas notas como estudiante, pero si se requiere lograr realmente el dominio del conocimiento o desarrollar una mente culta, lo que se debe hacer es esforzarse honestamente día tras día”. (p.15)

Contenido Temático Programa de Capacitación

Unidad uno

Liderazgo y Equipos de trabajo

Buscando el éxito como líder

El verdadero valor de un líder

La importancia de los equipos de trabajo

Personas Idóneas vs. Equipo de Trabajo

El valor de un líder selectivo

El valor de detectar verdaderos líderes

Requisitos para formar a un buen líder

El siguiente nivel

El líder que inspira la excelencia

Potenciando los equipos de trabajo

Liderazgo vs. equipos de trabajo

Unidad dos

Líder Reactivo vs. Líder Proactivo

Paradigmas y principios

De adentro hacia afuera
Panorama general de los siete hábitos

Victoria Privada

La proactividad
Empezar con un fin en mente
Primero lo primero

Líder Reactivo vs. Líder proactivo

Unidad tres

Estilos de Liderazgo

El Líder Autocrático
El Líder Democrático-Participativo
El Líder Liberal
El Líder Carismático
El Líder Situacional
Comparación estilos de liderazgo

Unidad cuatro

Liderazgo Transformacional vs. Liderazgo Transaccional

Liderazgo Transformacional y sus componentes
Carisma. Características y Efectos
Motivación Inspiradora. Características y Efectos
Estimulación Intelectual. Características y Efectos
Consideración Individualizada. Características y Efectos
Tolerancia Psicológica. Características y Efectos
Liderazgo Transaccional y sus componentes
Recompensa Contingente
Dirección por Excepción
Comparaciones: lo transaccional vs. lo transformacional

Unidad cinco

Las Competencias Gerenciales

La productividad

Las Competencias Gerenciales y sus componentes

Administración de la Motivación del Personal

Conducción de Grupos de Trabajo

Liderazgo

Comunicación Eficaz

Dirección de Personas

Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional

Las competencias gerenciales en el ámbito comunitario

El anexo D, va dirigido a los agentes capacitadores y presenta el enfoque que se le debe dar al contenido temático del programa.

Técnicas grupales

A continuación se presentan y detallan las técnicas grupales que pueden ser usadas por los capacitadores, durante el desarrollo y aplicación del programa, y que según Agudelo, M. (1995) pueden facilitar el proceso.

Debate o Controversia

El debate es una actividad oral que consiste en la discusión de un tema por parte de dos grupos: Defensores y atacantes. El grupo de personas que defiendan un tema deben estar convencidos del lado positivo, y los atacantes deben estar convencidos del lado negativo. Toma la palabra el primer representante del grupo defensor, enseguida le discute sus puntos de vista el primer representante del grupo atacante, luego el segundo integrante del

grupo defensor, defiende las tesis planteadas por su compañero y discute los puntos de vista de su opositor y plantea su tesis, así sucesivamente. El planteamiento, la defensa y el ataque deben hacerse con buenas bases de sustentación.

En este ejercicio se adquiere habilidades para aprender a discutir, a respetar las ideas de los demás, a encontrar la verdad y la razón donde estén sin egoísmo ni terquedad. Además se aprende a ser noble, sincero y leal.

El tiempo de duración es generalmente de sesenta minutos, pero a veces puede durar más de una sesión. Debe haber un coordinador que calme los ánimos cuando los integrantes estén muy exaltados, y hagan que la discusión se desarrolle en un orden lógico y no se aparten del objetivo y del tema. Al iniciar la reunión debe hacer una presentación del tema o sea una introducción, presentar asimismo a los debatientes y explicar la técnica que se va a seguir. Al finalizar el debate o la controversia, el secretario leerá las conclusiones o las ideas más importantes expuestas por cada grupo debatiente. Generalmente los debatientes son: tres a favor del tema y tres en contra.

Conferencias

La conferencia es una disertación hecha ante un público. Tiene como fin informar, explicar, persuadir, incitar, etc. Toda conferencia exige un tratamiento detenido y más o menos profundo. La conferencia debe tener en cuenta los siguientes factores: el expositor, el contenido de la exposición, las circunstancias de la exposición, los canales de la comunicación y el auditorio.

El Expositor. Un buen expositor trata de comunicar más ideas que palabras, pues sabe que la mayoría de veces, ideas muy importantes pierden su valor por el abuso de palabras sin mucho contenido. Es decir, deben evitar el verbalismo. Escoge el tema teniendo presente que debe despertar

interés y poseer fuentes de información fáciles de consultar. Hacer un plan de la conferencia teniendo en cuenta la introducción, el desarrollo y las conclusiones. Su lenguaje no debe ser ambiguo sino concreto y específico, correcto y apropiado al tema y al auditorio. Debe hablar a una velocidad normal y controlar el tono de la voz. Además, es necesario que al dirigirse al auditorio mire a todas las personas que lo conforman y evite mirar al vacío. Su habilidad intelectual y el dominio del tema determinan la serenidad de la exposición y motivan al auditorio.

El Contenido de la Exposición: Una conferencia deberá tener un propósito bien definido. Toda la exposición estará sostenida por una idea expuesta en lenguaje claro y sencillo. Una conferencia seria tiene en cuenta tanto los puntos tratados como la manera de exponerlos. El tema debe ser limitado y concreto, no general y vago, y adecuado al tiempo previsto. Las ideas de desarrollo deben exponerse en orden y estar sustentadas con hechos: ejemplos o datos que muestren la evidencia de esas ideas o afirmaciones, las conclusiones deben servir para aclarar, resumir y mover a los demás a la acción.

Circunstancias de la exposición: Estas se presentan en la relación con la hora y el lugar. Por esto es muy importante que el expositor tenga en cuenta esto que se refiere más directamente a las costumbres y características del auditorio. De ello depende, en gran parte, el éxito o el fracaso de una conferencia.

Canales de la Comunicación: Son aquellos medios por los cuales se transmiten de una manera más efectiva las ideas a los demás la voz, los movimientos de la lengua, los dientes, los labios, cuerdas vocales y aparato respiratorio, el comportamiento físico (los gestos y otros movimientos del cuerpo) y las ayudas audio-visuales, que sirven para captar mejor el mensaje.

El Auditorio: La comunicación es un proceso social, se supone que expositor-auditorio son términos correlativos: no existe el uno sin el otro. El expositor al preparar su conferencia debe tener en cuenta a su presunto auditorio. Mientras más lo conozcan y ajuste sus ideas y expresiones a él, más efectiva será la comunicación.

Mesa Redonda

Generalidades: La mesa redonda está constituida por un grupo de personas que se reúnen para estudiar un asunto o problema determinado. El estudio de ese asunto se realiza exclusivamente mediante la discusión. Esta actividad está basada integralmente en la discusión. No se trata entonces de que cada uno de los integrantes del grupo pronuncie un discurso, sino de que escuche los puntos de vista de los demás y los discuta hasta ponerse de acuerdo en algo positivo, para deducir unas recomendaciones o acuerdos.

Preparación: El responsable de la capacitación escogerá el tema teniendo en cuenta que: pueda prestarse a discusión, pueda tener interés para todos los participantes, trate en lo posible de un asunto de importancia actual, este adecuado al nivel mental de los participantes, posea fuentes de información de rápida y fácil consulta.

Debe nombrarse un presidente o moderador de la mesa; el presidente nombra un relator; El presidente y el relator nombran una comisión de tres estudiantes y entre todos determinan el tiempo que se va a emplear en la reunión; El presidente, el relator y la comisión se reúnen y elaboran una agenda teniendo en cuenta este procedimiento: Intercambiar ideas sobre el tema, basándose en las fuentes de información que puedan conseguir. Van anotando las ideas a medida que las vayan estudiando. Y las organizan siguiendo un orden determinado. Anotan ya, en limpio, esas ideas, teniendo en cuenta que cada una sea de la misma importancia y como un desarrollo de tema.

El presidente, el relator y la comisión sacan copia mecanografiadas o manuscritas de la agenda y las distribuyen a los participantes un día antes de la reunión. Ya conocida la agenda por todos, prepara sus ideas basándose en sus experiencias personales o en fuentes de información escritas u orales. Todos anotan en orden los puntos de vista que van a discutir en la reunión.

Realización: El presidente, el relator y la comisión nombrada ordenan los asientos en forma circular antes de iniciarse la actividad. El presidente abre la discusión a la hora fijada anunciando el tema y exponiendo el interés que éste tiene para todos los asistentes. El presidente pone en consideración la agenda para discutir el orden que ha de seguirse. Los participantes deben exponer sus puntos de vista usando una voz clara y agradable.

El presidente debe estar listo a explicar con mucha claridad los puntos de discusión que se presten a confusión. Además debe distribuir el uso de la palabra de manera equitativa: negarla cordialmente a quienes hablan mucho y concederla a quienes poco les gusta intervenir; y estar pronto a impedir que la discusión se centre en un solo sector del grupo participante.

Los participantes deben discutir las ideas con ideas, no con sátiras ni referencias personales de mal gusto o ineficaces.

Cuando la discusión ha llegado a complicarse demasiado, el presidente debe presentar el punto que se está discutiendo por otro aspecto más claro y dar la palabra a quien no haya intervenido hasta ese momento.

Cuando faltan pocos minutos para terminarse el tiempo previsto para la reunión, el presidente pide al relator que lea la totalidad de los acuerdos o recomendaciones tomadas a lo largo del debate.

Al terminarse el tiempo preciso que se ha previsto, el presidente cierra la actividad agradeciendo a todos su cooperación y su asistencia.

Puntos Guías: Escoger un tema que se preste a discusión. Esto quiere decir que puede haber diferentes ideas sobre dicho tema, punto de vista

diferentes y que por lo tanto se pueden discutir para llegar a algún acuerdo o alguna conclusión acerca de él. La agenda es una lista de las ideas de desarrollo que van a servir como puntos de discusión.

Es importante que la agenda sea distribuida con anticipación con el fin de que en el momento de la realización de la mesa redonda no se pierda el momento por falta de preparación de ideas.

A continuación se proponen las técnicas grupales a usarse en la aplicación del programa:

Unidad Uno. Liderazgo y Equipos de trabajo

Buscando el éxito como líder

El verdadero valor de un líder (conferencia)

La importancia de los equipos de trabajo (conferencia)

Personas Idóneas vs. Equipo de Trabajo

El valor de un líder selectivo (conferencia)

El valor de detectar verdaderos líderes (conferencia)

Requisitos para formar a un buen líder (conferencia)

El siguiente nivel

El líder que inspira la excelencia (conferencia)

Potenciando los equipos de trabajo (conferencia)

Liderazgo vs. equipos de trabajo (debate/mesa)

Unidad dos. Líder Reactivo vs. Líder Proactivo

Paradigmas y principios

De adentro hacia fuera (conferencia)

Panorama general de los siete hábitos (conferencia)

Victoria Privada

La proactividad (conferencia)

Empezar con un fin en mente (conferencia)

Primero lo primero (conferencia)

Líder Reactivo vs. Líder Proactivo (debate/mesa)

Unidad tres. Estilos de Liderazgo

El Líder Autocrático (conferencia)

El Líder Democrático-Participativo (conferencia)

El Líder Liberal (conferencia)

El Líder Carismático (conferencia)

El Líder Situacional (conferencia)

Comparación estilos de liderazgo (debate/mesa)

Unidad Cuatro. Liderazgo Transformacional vs. Liderazgo Transaccional

Liderazgo Transformacional y sus componentes

Carisma. Características y Efectos. (conferencia)

Motivación Inspiradora. Características y Efectos. (conferencia)

Estimulación Intelectual Características y Efectos. (conferencia)

Consideración Individualizada. Características y Efectos.

(conferencia)

Tolerancia Psicológica. Características y Efectos. (conferencia)

Liderazgo Transaccional y sus componentes

Recompensa Contingente (conferencia)

Dirección por Excepción (conferencia)

Comparaciones: lo transaccional vs. lo transformacional
(debate/mesa)

Unidad Cinco. Las Competencias Gerenciales

La productividad (conferencia)

Las Competencias Gerenciales y sus componentes

Administración de la Motivación del Personal (conferencia)

Conducción de Grupos de Trabajo (conferencia)
Liderazgo (conferencia)
Comunicación Eficaz (conferencia)
Dirección de Personas (conferencia)
Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional (conferencia)
Las Competencias Gerenciales en el ámbito comunitario.
(debate/mesa)

Recursos Didácticos

Según Grisolía, M. (2010) los recursos didácticos son todos aquellos medios empleados, para apoyar, complementar o acompañar el proceso educativo que se dirige u orienta. Los recursos didácticos abarcan una amplísima variedad de técnicas, estrategias, instrumentos, materiales, etc., que van desde la pizarra y el marcador hasta los videos y el uso de Internet.

Según Grisolía, M. (2010) algunos de los recursos didácticos que pueden ser de utilidad para diversificar y hacer menos tradicional el proceso son los siguientes: Líneas de Tiempo, Cuadros Comparativos, Mapas Conceptuales, Esquemas, Lluvia de ideas y Textos escritos, entre otros. Estos recursos pueden emplearse con fines didácticos, en diferentes momentos, acoplados a diferentes estrategias en función de las características y las intenciones particulares de quien los emplea.

Líneas de Tiempo. Son elaboraciones gráficas en las que se presenta una serie de hechos organizados de forma temporal, e indicando las fechas, los actores, y las acciones correspondientes a cada uno de esos hechos. La organización temporal de hechos facilita la comprensión de las relaciones causa-efecto, y permite visualizar la evolución histórica del fenómeno estudiado. También con las líneas de tiempo se promueve la capacidad

artística de los y las estudiantes, y estas requieren procesos de investigación que promueven el desarrollo de habilidades del lenguaje, entre otras. Las líneas de tiempo no necesariamente son rectas (aunque pueden serlo) ni tienen una dirección preferencial.

Cuadros Comparativos. Son representaciones sintéticas de cantidades grandes de información, que permiten establecer diferencias y similitudes entre distintos elementos de un mismo tema, a la vez que sistematizan y organizan la información. Mediante la realización de cuadros comparativos los y las estudiantes ponen de manifiesto sus capacidades de análisis y de síntesis, y les ayuda a fijar o internalizar definiciones, conceptos y vocabulario técnico. Pueden incluir dibujos, aunque principalmente se construyen con texto. Para construir cuadros comparativos se sugiere indicar a los y las estudiantes qué características de cada elemento deberán incluir en el cuadro.

Mapas Conceptuales. Son representaciones esquemáticas y gráficas de las relaciones existentes entre los conceptos, las definiciones, y las aplicaciones que conforman un determinado tema. Los mapas conceptuales difieren de los esquemas porque contienen partes bien definidas. Primero, se establece el concepto central alrededor del cual se elabora el mapa. De éste se derivan las relaciones con otros conceptos, con definiciones, o con aplicaciones, en distintos niveles o jerarquías conceptuales. Cada una de las palabras del mapa va encerrada en una figura, y se conecta con las demás mediante flechas unidireccionales acompañadas por palabras de enlace. Los mapas conceptuales permiten conocer hasta qué punto un estudiante ha logrado captar los contenidos de algún tema, y qué relaciones ha podido establecer entre esos contenidos. Por consiguiente, los mapas conceptuales

elaborados por personas diferentes pueden llegar a ser considerablemente distintos.

Esquemas. Son, al igual que los mapas conceptuales, elementos gráficos de organización de información. Sin embargo, se diferencian de estos en varios aspectos. En primer lugar, contienen mayor cantidad de texto, y los conceptos básicos no necesariamente se muestran encerrados en cuadros o figuras. En segundo lugar, las líneas de unión que establecen las relaciones entre las partes del texto no necesariamente llevan puntas de flecha, como también pueden llevar flechas bidireccionales. El fin principal de un esquema es resumir la información de manera sistemática y organizada, más que mostrar las relaciones entre los elementos. Un esquema puede o no llevar colores, figuras e imágenes, a diferencia del mapa conceptual que, usualmente, contiene alguno o todos estos elementos.

Lluvias de Ideas. Corresponden a una estrategia que generalmente se utiliza para activar y explorar conocimientos previos (estrategia preinstruccional). Se lleva a cabo realizando preguntas generales que guíen a los y las participantes hacia la definición, descripción o ejemplificación de un tema en particular. Suelen estar acompañadas de la elaboración de esquemas preliminares o muy generalizados que permiten fijar las palabras o frases clave para el logro del objetivo que se propone alcanzar mediante el uso de la estrategia.

Textos Escritos. Diferentes textos escritos pueden emplearse en ambientes educativos con variadas funciones: pueden ser textos informativos, argumentativos, divulgativos; y pueden emplearse con fines diagnósticos, formativos o didácticos. En cualquier caso, un buen texto escrito deberá contener las partes fundamentales de un texto: Introducción, Desarrollo, Conclusión, y Referencias.

Algunos textos especialmente útiles y muy empleados en la educación son los siguientes:

- **Reflexiones Críticas:** Son producciones escritas de carácter argumentativo que permiten establecer una posición personal con respecto a un tema de interés que pudiese ser conflictivo. Con las reflexiones críticas se pretende colocar al estudiante en posición de conflicto cognitivo, de modo que se desencadene una serie de reacciones hacia el tema en cuestión, pero buscando desarrollar actitudes proactivas frente a las situaciones problemáticas en estudio. En una reflexión crítica el autor fija posición a favor o en contra de una situación, o de la opinión de otro autor, pero siempre argumentando sus razones y orientado hacia el consenso y la búsqueda de salidas alternativas.

- **Ensayos:** Son producciones escritas de carácter divulgativo, y con enfoque personal, acerca de algún tema en específico. En el ensayo el autor se permite expresar su opinión acerca del tema en estudio, y realiza reflexiones que le permiten mostrar al lector su manera de pensar y de ver las cosas. Los ensayos se redactan en primera persona, y usualmente tienen una extensión de unas 6 a 10 páginas.

- **Autobiografías:** Son textos en los que el autor recuenta brevemente su historia de vida, usualmente orientados hacia la justificación o motivación de una decisión importante. Las autobiografías pueden emplearse para valorar el recorrido del autor en un aspecto importante para su vida, como puede serlo la elección de una carrera o de una especialidad, el inicio de alguna actividad, o la culminación de una etapa de trascendencia. También fomenta la autoevaluación y la meta-cognición, además de la reflexión y la auto observación. En el ámbito educativo, puede emplearse para cotejar la visión personal del autor en retrospectiva, enmarcada en el aprendizaje de un área en particular.

Entre los *equipos* que pueden usarse como recursos didácticos *materiales*, en el recinto en donde se impartirá el programa, están los siguientes:

Audible: equipos amplificadores de sonido y equipo reproductores de sonido.

Videos no proyectables: pizarrón, carteles, rotafolio y libros.

Videos proyectables: transparencias, video beam y proyector de películas.

Audiovisuales: computador portátil, video beam, proyectores de cine y televisión.

A continuación se presentan los recursos didácticos que se proponen para el programa:

Unidad Uno. Liderazgo y Equipos de trabajo

Buscando el éxito como líder

El verdadero valor de un líder (lectura libro/ computador/video beam)

La importancia de los equipos de trabajo (lectura libro/computador/video beam)

Personas Idóneas vs. Equipo de Trabajo

El valor de un líder selectivo (lectura libro/computador/ video beam)

El valor de detectar verdaderos líderes (lectura libro/computador/video beam)

Requisitos para formar a un buen líder (lectura libro/computador/video beam)

El siguiente nivel

El líder que inspira la excelencia (lectura libro/computador/video beam)

Potenciando los equipos de trabajo (lectura libro/computador/video beam)

Liderazgo vs. equipos de trabajo (lluvia de ideas/mapas conceptuales/computador/video beam)

Unidad Dos. Líder Reactivo vs. Líder Proactivo

Paradigmas y principios

De adentro hacia fuera (lectura libro/computador/video beam)

Panorama general de los siete hábitos (lectura libro/computador/video beam)

Victoria Privada

La proactividad (lectura libro/computador/video beam)

Empezar con un fin en mente (lectura libro/computador/video beam)

Primero lo primero (lectura libro/computador/video beam)

Líder Reactivo vs. Líder Proactivo (lluvia de ideas/mapas conceptuales/computador/video beam)

Unidad Tres. Estilos de Liderazgo

El Líder Autocrático (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

El Líder Democrático-Participativo (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

El Líder Liberal (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

El Líder Carismático (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

El Líder Situacional (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Comparación estilos de liderazgo (lluvia de ideas/cuadros comparativos/computador/video beam)

Unidad Cuatro. Liderazgo Transformacional vs. Liderazgo Transaccional

Liderazgo Transformacional y sus componentes

Carisma (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Motivación Inspiradora (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Estimulación Intelectual (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Consideración Individualizada (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Tolerancia Psicológica (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Liderazgo Transaccional y sus componentes

Recompensa Contingente (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Dirección por Excepción (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Comparaciones: lo transaccional vs. lo transformacional (lluvia de ideas/ cuadros comparativos/computador/video beam)

Unidad Cinco. Las Competencias Gerenciales

La productividad (línea de tiempo/computador/video beam)

Las Competencias Gerenciales y sus componentes

Administración de la Motivación del Personal (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Conducción de Grupos de Trabajo (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Liderazgo (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Comunicación Eficaz (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Dirección de Personas (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional (mapas conceptuales/textos escritos/computador/video beam)

Las competencias gerenciales en el ámbito comunitario (lluvias de ideas/ mapas conceptuales/computador/video beam)

Recursos Financieros

La magnitud de los recursos financieros para aplicar el programa de capacitación a los voceros y voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua, dependerá en gran medida del momento en el tiempo en que sea aprobado en asamblea de ciudadanos, de la cantidad de participantes y de la calidad de los agentes capacitadores.

Al momento de ser aprobado el programa, el comité del Consejo Comunal encargado del asunto, debidamente autorizado, buscará apoyo en el autor o en algún agente externo de su confianza y que considere conveniente, con la finalidad de definir y elegir: los agentes capacitadores, los participantes, los recursos didácticos (con apoyo de los agentes capacitadores) y por último determinar el costo del mismo.

Con la intención de facilitar la aplicación del programa y la asistencia de los participantes, se recomienda el uso de la infraestructura existente del barrio; el autor propone el auditorium ubicado en el centro comunal de la

calle Bolívar, el mismo se encuentra dentro del ámbito geográfico que abarca el Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

La unidad financiera del Consejo Comunal, deberá definir en su momento el procedimiento a seguir o mediante el cual se conseguirán los recursos financieros; el autor propone, previa aprobación en asamblea de ciudadanos, apoyarse en el marco jurídico vigente sobre todo en la ley orgánica de ciencia, tecnología e innovación promulgada en el 2005, activando la responsabilidad social empresarial en el sector o por vía de adjudicación de recursos por parte del estado.

Agentes Capacitadores

El agente capacitador es un agente facilitador del proceso educativo. Su papel consiste en guiar el proceso ofreciendo la información necesaria para que los participantes puedan procesarla de acuerdo a sus experiencias y puntos de vista.

Debe guiar al grupo para asegurarse de que en cada sesión los participantes obtengan un conocimiento aplicable a su realidad, las técnicas utilizadas y la reflexión sobre los temas fomentan ésta capacidad.

Este proceso, sin embargo, nunca debe dirigirse en una sola dirección, el capacitador deberá estar dispuesto a aprender de los participantes en una dinámica de doble sentido donde el conocimiento es creado y compartido.

Los agentes capacitadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Venezolano mayor de edad
- Profesional responsable, proactivo con valores morales y éticos.
- Legalmente disponible para cumplir sus funciones como agente capacitador
- No presentar antecedentes penales

- Título que lo acredite como profesional egresado de algún instituto de educación superior venezolano reconocido o título revalidado.
- Experiencia como agente capacitador no menor a cinco años
- Conocimiento amplio y experiencia comprobada en el manejo de los recursos didácticos.
- Conocimiento amplio y experiencia comprobada en el manejo de la tecnología de información y comunicación
- Conocimiento amplio y experiencia comprobada en el manejo de las técnicas grupales de educación
- Carta autografiada por el agente capacitador externo, en donde se compromete a no usar su participación en el programa con fines de proselitismo político, inculcar principios políticos o filosóficos a los participantes ajenos al contenido temático expresado en el presente trabajo.
- Conocimiento amplio comprobado del contenido temático del programa de capacitación.

Modalidad de Aplicación y Duración del Programa

Dado que los participantes del programa, son personas con responsabilidades: familiares, profesionales y de trabajo adquiridas, su aplicación deberá adaptarse a la disponibilidad de tiempo de los mismos. Por tanto se propone el desarrollo de los eventos de capacitación en horario nocturno y durante la mañana de los días Sábados.

El horario nocturno estará conformado por dos horas de capacitación, cada una de cuarenta minutos con quince minutos de descanso, a partir de las 6:30 p.m. hasta las 8:05 p.m.

Los días Sábados en la mañana, y a mutuo acuerdo entre los participantes y el agente capacitador, se usarán para el desarrollo de eventos en donde se propone la aplicación de mesas redondas de trabajo para tratar

asuntos del interés colectivo comunitario, con invitados especiales (opcional), en donde los participantes tendrán la oportunidad de aplicar las capacidades adquiridas. El horario propuesto para los días Sábados es el siguiente: 8:30 a.m. hasta las 11:55 a.m., son cuatro horas de capacitación de cuarenta minutos cada una con quince minutos de descanso entre horas. En caso extraordinario el agente capacitador y los participantes, podrán proponer a mutuo acuerdo, el uso de las horas del Sábado para el desarrollo de los eventos de capacitación de la semana, en ocasión de recuperar horas de capacitación que no pudieron ser impartidas por razones de fuerza mayor, o intercambiar horas nocturnas, por cuestiones de disponibilidad o seguridad de ambas partes.

De acuerdo a lo mencionado, el programa parte de la premisa de 10 horas de capacitación semanales, y cuatro horas de reservadas los días Sábados. A pesar de que la finalidad del presente programa es la capacitación continua, el autor presenta los tiempos estimados de duración de cada una de los eventos que lo compone:

Unidad Uno. Liderazgo y Equipos de trabajo

Buscando el éxito como líder

El verdadero valor de un líder (5 horas)

La importancia de los equipos de trabajo (5 horas)

Personas Idóneas vs. Equipo de Trabajo

El valor de un líder selectivo (3 horas)

El valor de detectar verdaderos líderes (3 horas)

Requisitos para formar a un buen líder (4 horas)

El siguiente nivel

El líder que inspira la excelencia (5 horas)

Potenciando los equipos de trabajo (5 horas)

Liderazgo vs. equipos de trabajo (10 horas)

Unidad Dos. Líder Reactivo vs. Líder Proactivo

Paradigmas y principios

De adentro hacia fuera (5 horas)

Panorama general de los siete hábitos (5 horas)

Victoria Privada

La proactividad (10 horas)

Empezar con un fin en mente (5 horas)

Primero lo primero (5 horas)

Líder Reactivo vs. Líder proactivo (10 horas)

Unidad Tres. Estilos de Liderazgo

El Líder Autocrático (5 horas)

El Líder Democrático-Participativo (10 horas)

El Líder Liberal (5 horas)

El Líder Carismático (5 horas)

El Líder Situacional (5 horas)

Comparación Estilos de Liderazgo (10 horas)

Unidad Cuatro. Liderazgo Transformacional vs. Liderazgo Transaccional

Liderazgo Transformacional y sus componentes

Carisma (10 horas)

Motivación Inspiradora (10 horas)

Estimulación Intelectual (10 horas)

Consideración Individualizada (10 horas)

Tolerancia Psicológica (10 horas)

Liderazgo Transaccional y sus componentes

Recompensa Contingente (10 horas)

Dirección por Excepción (10 horas)

Comparaciones: lo transaccional vs. lo transformacional (10 horas)

Unidad Cinco. Las Competencias Gerenciales

La productividad (10 horas)

Las Competencias Gerenciales y sus componentes

Administración de la Motivación del Personal (10 horas)

Conducción de Grupos de Trabajo (10 horas)

Liderazgo (10 horas)

Comunicación Eficaz (10 horas)

Dirección de Personas (10 horas)

Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional (10 horas)

Las competencias gerenciales en el ámbito comunitario (10 horas)

Está contemplado que el programa de capacitación se desarrolle con una semana de descanso posterior a la aplicación de cada unidad (a excepción de la unidad cinco), por tanto, las unidades: uno, dos y tres tienen una duración total de 40 horas de capacitación cada una, más tres semanas de descanso; las unidades cuatro y cinco tienen una duración total de 80 horas de capacitación cada una más una semana de descanso. Se estima la duración relativa del programa de capacitación de 8 meses, pudiendo alterar su duración: la fecha de inicio y los días feriados.

CUADRO N° 3
Programa de capacitación Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno de Cagua
UNIDAD I *Liderazgo y Equipos de trabajo*

Contenido Temático	Compendio Temático	Técnica Utilizada	Recursos Didácticos	Duración
<i>Buscando el éxito como líder</i> El verdadero valor de un líder La importancia de los equipos de trabajo	Basado en el libro escrito por <i>Maxwell, J.</i> titulado en español: <i>El ABC de la Capacitación</i>	Conferencia	Lectura libro Computador Video beam	5 horas
<i>Personas idóneas vs equipo de trabajo</i> El valor de un líder selectivo El valor de detectar verdaderos líderes Requisitos para formar a un buen líder				5 horas
<i>El siguiente nivel</i> El líder que inspira la excelencia Potenciando los equipos de trabajo				3 horas 3 horas 4 horas
<i>Liderazgo vs equipos de trabajo</i>				5 horas 5 horas
		Debate/ Mesa redonda	Lluvia de ideas Mapas conceptuales Computador Video beam	10 horas

Cuadro N° 3 (cont.)

UNIDAD II *Lider Reactivo vs. Líder Proactivo*

Contenido Temático	Compendio Temático	Técnica Utilizada	Recursos Didácticos	Duración
<i>Paradigmas y principios</i> De adentro hacia fuera Panorama general de los siete hábitos	Basado en el libro escrito por: Covey, S. titulado en español: <i>Los siete hábitos de la gente altamente efectiva</i>			5 horas 5 horas
<i>Victoria Privada</i> La Proactividad Empezar con un fin en mente Primero lo primero		Conferencia	Lectura libro Computador Video beam	10 horas 5 horas 5 horas
<i>Lider Reactivo vs Líder Proactivo</i>		Debate/ Mesa redonda	Lluvia de ideas Mapas conceptuales Computador Video beam	10 horas

Cuadro N° 3 (cont.)

UNIDAD III Estilos de Liderazgo

Contenido Temático	Compendio Temático	Técnica Utilizada	Recursos Didácticos	Duración
<i>El Líder Autocrático</i>	Basado en la teoría de: Robbins, S. y Coulter, M. <i>Análisis Teórico de los estilos de Liderazgo</i>	Conferencia	Mapas conceptuales Textos escritos Computador Video beam	5 horas
<i>El Líder Democrático-Participativo</i>				10 horas
<i>El Líder Liberal</i>				5 horas
<i>El Líder Carismático</i>				5 horas
<i>El Líder Situacional</i>				5 horas
<i>Comparación estilos de liderazgo</i>		Debate/ Mesa redonda	Lluvia de ideas Cuadros comparativos Computador Video beam	10 horas

Cuadro N° 3 (cont.)

UNIDAD IV Liderazgo Transformacional vs. Liderazgo Transaccional

Contenido Temático	Compendio Temático	Técnica Utilizada	Recursos Didácticos	Duración
Liderazgo transformacional y sus componentes Carisma Motivación Inspiradora Estimulación Intelectual Consideración Individualizada Tolerancia Psicológica	Basado en la teoría de: Bernard Bass <i>Principios que rigen el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional</i>	Conferencia	Mapas conceptuales Textos escritos Computador Video beam	10 horas
Liderazgo transaccional y sus componentes <i>Recompensa Continente</i> <i>Dirección por excepción</i>				10 horas
Comparaciones: lo transaccional vs. lo transformacional				10 horas
		Debate/ Mesa redonda	Lluvia de ideas Cuadros comparativos Computador Video beam	10 horas

Cuadro N° 3 (cont.)

UNIDAD V Las Competencias Gerenciales

Contenido Temático	Compendio Temático	Técnica Utilizada	Recursos Didácticos	Duración
<i>La Productividad</i>	Basado en la propuesta: Felipe Castro			10 horas
<i>Las Competencias Gerenciales y sus componentes</i> Administración de la motivación del personal Conducción de grupos de trabajo Liderazgo Comunicación Eficaz Dirección de Personas Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional	<i>Competencias (o habilidades Gerenciales una herramienta indispensable para el Desarrollo Organizacional</i>	Conferencia	Mapas conceptuales Textos escritos Computador Video beam	10 horas 10 horas 10 horas 10 horas 10 horas 10 horas
<i>Las Competencias Gerenciales en el ámbito comunitario</i>		Debate/ Mesa redonda	Lluvia de ideas Mapas Conceptuales Computador Video beam	10 horas

Estrategia II. Formación de Nuevos Comités

La segunda estrategia que forma parte de los lineamientos es la creación de nuevos comités de trabajos; la formación de estos comités tiene su fundamento en la ley orgánica de los Consejos Comunales vigente que reza lo siguiente “Es el colectivo o grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades en distintas áreas de trabajo y desarrollar las aspiraciones y potencialidades de su comunidad” (p.2). La ley permite la formación de los comités de trabajo que sean necesarios, para atender las necesidades de la comunidad, siendo requisito indispensable su aprobación en asamblea de ciudadanos.

A tal efecto, el presente trabajo incluye dentro de la propuesta esta segunda estrategia, que propone la formación de nuevos comités dirigidos al desarrollo del Consejo Comunal como organización, dado que de su éxito dependerá su buen funcionamiento y articulación; se propone la formación de los siguientes comités: comité de recursos humanos o capital humano, comité para el desempleo y comité para la responsabilidad social empresarial; se asume que los comités naturales intrínsecos legalmente conformados por los miembros del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua están destinados a disminuir el impacto de la crisis social y económica, para evitar que las debilidades internas de la organización prosperen de acuerdo a las amenazas externas.

La formación de un comité de recursos humanos o capital humano tiene como finalidad: la preselección, selección, inducción y capacitación de los candidatos que van a conformar cada comité de trabajo de la comunidad, es el encargado de postular los candidatos idóneos, es el responsable de la actuación de los candidatos que ha de postular, es el responsable de la armonía y el desenvolvimiento de los recursos humanos en su actuación dentro de los comités de trabajo de acuerdo a las mejores prácticas concebidas en cuanto a dinámica de grupos se refiere, divulga y da a

conocer el contenido del plan estratégico o plan de la nación a los miembros que conforman los comités de trabajo, fija las normas o estándares de los comités de trabajo; presenta proyectos para el desarrollo de los recursos humanos y el capital humano de la comunidad.

El comité para el desempleo tiene como finalidad revisar y evaluar todos los casos de desempleo en la comunidad sin discriminación de género, vigila la atención médica y psicológica del desempleado, vigila la condición social de la familia del desempleado, refuerza las competencias laborales del desempleado y le sirve de apoyo para incorporarlo al mercado laboral, hace las gestiones pertinentes para ubicar a los desempleados en vacantes de empresas de la zona, lucha por las reivindicaciones e intereses laborales de los desempleados, impulsa la conformación de cooperativas o grupos de trabajo de desempleados para incorporarlos en actividades que van en beneficio del colectivo, presenta proyectos para disminuir el desempleo en la comunidad.

El comité para la responsabilidad social empresarial tiene como finalidad mantener una relación o control de todas las empresas que actúan en la zona, sea dentro del ámbito geográfico de la comunidad o sus alrededores, evalúa el impacto ecológico de los procesos productivos de estas empresas que pueda afectar la salud integral y el medio ambiente; mantiene contacto estrecho, directo, cordial, amistoso, pacífico y permanente con estas empresas a fin de lograr su involucramiento, patrocinio, apoyo y participación en los proyectos comunitarios. En el anexo E se muestra el resumen parcial de un libro relativo a este punto de la estrategia.

Alles M, (2007) cataloga a los comités como grupos formales de trabajo que para que sean eficaces en sus funciones sus miembros deben ser elegidos de manera rigurosa, por lo que el prestigio de la organización dependerá de su funcionamiento; propone tres factores ha considerar para la formación de los comités: el tamaño, quienes lo integran y objetivos claros.

En cuanto al tamaño afirma que no debe ser muy numeroso pero que debe tener la cantidad suficiente de integrantes que puedan actuar y resolver; en cuanto a quienes lo integran propone la designación de un líder que elija su equipo de trabajo, otra opción es elegir el grupo y que ellos designen el líder, de cualquier forma Alles, M. (2007) asegura que la elección de los integrantes es relevante para que el comité alcance con éxito sus objetivos; en cuanto a los objetivos claros señala que los miembros de un comité pueden tener intervenciones aparentes ajenas al objetivo expreso del comité y otras intenciones no evidentes u ocultas, ambas se relacionan con intereses personales que pueden afectar el fin comité.

En síntesis afirma que trabajar con comités es una buena práctica si se diseñan cuidadosamente, tanto en relación con sus integrantes y líder como respecto de la asignación de objetivos claros, concretos y mensurables. Es recomendable definir una escala de medición del objetivo y los resultados del comité.

El autor propone que estos comités de trabajo se rijan por la teoría de la dinámica de grupos referida a la interacción constante e interna que mantienen los miembros de un grupo, de un carácter cambiante, dependiendo de las necesidades y situaciones particulares que se den en el mismo.

Para Smith, M. (2001) en el año 1.944 Kurt Lewin desarrollo la teoría de la dinámica de grupo, quien refiere que el grupo no es una simple colección de individuos y que entre los individuos que forman el grupo se producen múltiples fenómenos: Atracción, repulsión, tensión, las corrientes que se establecen entre los miembros del grupo, determinan un movimiento, una dinámica que proyecta en cierto modo, el grupo hacia delante, pero también puede haber un sentimiento de rechazo si esas impresiones no son compartidas, estas características unidas hacen que el grupo se desarrolle en forma positiva o negativa, dependiendo de la tendencia que se siga.

Según Villaverde, C. (1982) la dinámica de grupo se refiere a las fuerzas que actúan a lo largo de la existencia del grupo y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta. Estas fuerzas constituyen su aspecto dinámico: movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, etc., y se distinguen de los aspectos relativamente estáticos, tales como: el ambiente físico, el hombre, la finalidad y la constitución. La interacción o acción recíproca de estas fuerzas y sus efectos resultantes sobre un grupo dado, constituyen su dinámica.

Por otra parte, la dinámica de grupo es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar el por qué los grupos se comportan en la forma en que lo hacen. Se fundamenta originariamente en la teoría de la estructura o Gestalt, trasvasada en el concepto básico de teoría del campo de la conducta del grupo. Este campo consiste en un mínimo de fuerzas o variables que afectan la conducta del grupo. La dirección, sentido e intensidad relativa de estas fuerzas, determina la dirección, sentido y velocidad de movimiento del grupo, siguiendo esta concepción estructuralista, la dinámica de grupo como disciplina, estudia la fuerza que afecta la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia.

Según Cartwright, D. y Zander, A. (1977) muchos grupos surgen porque la gente espera obtener satisfacciones al asociarse a ellos, y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr algún otro objetivo. Grupos como camarillas de amigos, reuniones informales dentro de una organización formal, clubes sociales y pandillas juveniles a menudo tienen este origen. Como su formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias, procesos de consentimiento mutuo determinan la composición del grupo, todo miembro desea una relación y se acepta a todo miembro o, al menos, no se le rechaza.

Condición fundamental en la formación espontánea de un grupo, es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse. La posibilidad de que dos personas lleguen a conocerse tiende a aumentar según la frecuencia con que se encuentran en proximidad. Así, los grupos formados espontáneamente tienden a componerse de individuos que residen uno cerca del otro, trabajan en la misma empresa o en proximidad geográfica, se la pasan en la misma calle o los reúnen otras actividades de la vida diaria. De modo que los grupos sociales tienden a componerse de miembros que viven en la misma zona o que se conocieron por sus trabajos u otras actividades.

Las principales características de un grupo son las siguientes: que interactúen frecuentemente, que se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo, que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste, aceptan las mismas normas, se inclinan por temas de interés común. Se identifican con un mismo modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideales, el grupo les proporciona recompensas, constituyen una red de roles entrelazados, las metas que buscan alcanzar son interdependientes, todos perciben al grupo como una unidad, actúan en forma similar respecto al ambiente.

De acuerdo a Shaw, M. (1980) las técnicas de la dinámica de grupo son un conjunto de medios que se aplican para desarrollar la eficacia de un equipo y facilitar el logro de los objetivos. Se aplican con la mejor intención de: aprender conceptos, procedimientos y actitudes; analizar y solucionar problemas referidos a la tarea y al funcionamiento del equipo; optimizar las relaciones entre los miembros del equipo; evaluar el equipo y el trabajo desarrollado.

Se eligen teniendo en cuenta determinados factores: según los objetivos que se persiguen, la madurez y el entretenimiento del grupo, el tamaño del grupo, el ambiente físico, el tiempo, las características del grupo, la

experiencia y capacidad del líder del grupo. Las técnicas principales son: De presentación, participación de expertos, participación de los miembros, análisis de problemas. Dentro de la técnica de presentación se encuentran: la auto presentación, entrevista y presentación; dentro de la participación de expertos se encuentran: simposio, mesa redonda, entrevista colectiva; dentro de la participación de los miembros se encuentran: Phillips 66, tormenta de ideas, cuchicheo; dentro del análisis de problemas se encuentran: estudio de casos, role-playing, debate.

Las técnicas de equipo aplican bajo las siguientes condiciones: objetivo claro y definido, atmósfera cordial y democrática, buen conocimiento, actitud de cooperación, seguir el procedimiento, comprender el ejercicio, realizar un trabajo voluntario y juego limpio.

La evaluación de los equipos de trabajo es la actividad sistemática y continua de la información sobre el grado en que se alcanzan los objetivos y los resultados que se logran. Los objetivos son: primero verificar como se trabaja, metodología, resultados de trabajo, adecuación; segundo revisar como es el grupo, cohesión de miembros, grado de comunicación, problemas; tercero actitudes y comportamientos, roles, tolerancia, etc. La evaluación de los equipos de trabajo es imprescindible ya que da datos para valorar: el proceso, los resultados de trabajo y el funcionamiento del equipo; la finalidad es ajustar las actuaciones y alcanzar las metas previstas.

Los tipos de evaluación se pueden clasificar: de acuerdo al agente evaluador y el período de evaluación. De acuerdo al agente evaluador puede ser interna cuando la aplican los integrantes del equipo y externa cuando la aplican personas ajenas al mismo. Según el período de evaluación puede ser: inicial, formativa y sumativa; la inicial se aplica al formarse el equipo, la formativa se aplica a lo largo del proceso y permite introducir modificaciones en la marcha, y la sumativa se aplica al final para revisar el grado de alcance de los objetivos. Entre los requisitos para la evaluación se requiere la

recolección de información sobre lo que se va a evaluar y definir los criterios. Entre las técnicas de evaluación se encuentran: la observación, permite examinar a otras personas, recoge datos por vía verbal o por escrito; la entrevista, permite obtener datos que no se recogen de forma escrita; el cuestionario, puede ser: cerrado o abierto; la lista de control, relación de lo que se va a evaluar y la escala de valoración, se anota el grado de intensidad en el que se valoran los aspectos a evaluar.

Estrategia III. Propiciar la participación en eventos de capacitación.

Esta tercera estrategia la conforman los lineamientos para propiciar la participación de los voceros y voceras del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno en eventos de capacitación; dirigidos a renovar el estilo de liderazgo hacia los componentes del liderazgo transformacional y el desarrollo de competencias gerenciales, esta estrategia dependerá del éxito en la aplicación de las estrategias anteriores, debido a que la formación de los nuevos comités de manera intrínseca van a propiciar la capacitación, sobre todo de los voceros, voceras y de todos los miembros de los comités de trabajo; para el caso de los voceros y voceras queda establecida la relevancia que tiene la capacitación de estos individuos para un desempeño alineado con el plan de la nación.

Los lineamientos contemplados son los siguientes:

- Desarrollar la estrategia I y formar agentes capacitadores internos
- Desarrollar la estrategia II y conseguir el patrocinio de los programas de capacitación.
- Facilitar la capacitación continua de los miembros de los comités de trabajo como pilar fundamental para el desarrollo del Consejo Comunal
- Implantar la capacitación gratuita de los voceros, voceras y miembros de los comités de trabajo

- La unidad administrativa y financiera comunitaria incluirá en el presupuesto, previa aprobación en asamblea de ciudadanos, una partida destinada exclusivamente al impulso de los programas de capacitación y proyectos propuestos por el nuevo comité de recursos humanos.
- Capacitar a los voceros y voceras en materia de dinámica de grupos.

Factibilidad de la propuesta

La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Factibilidad institucional: se visualiza en el plan estratégico del estado, que entre otros objetivos, busca el cambio y la transformación de la realidad que padecen de los barrios venezolanos.
- Factibilidad técnico-operativa: el barrio cuenta con la infraestructura en donde se pueden desarrollar los eventos de capacitación; la organización por parte del estado para la adjudicación de recursos a las unidades de gestión financieras de los Consejos Comunales; la ley orgánica de ciencia, tecnología e innovación vigente que permite activar la responsabilidad social empresarial en el sector para el financiamiento y desarrollo de este tipo de programas.
- Factibilidad social: la disposición de la comunidad, los voceros y voceras, a contribuir con el desarrollo del Consejo Comunal, dado que la aplicación del programa implica adquirir capacidades para el cumplimiento de las metas y los objetivos del colectivo.

Conclusiones

- La estrategia de capacitación de los voceros y voceras, debe estar dirigida a renovar el estilo de liderazgo hacia los componentes del liderazgo transformacional y las competencias gerenciales, alineadas con el plan de la nación.
- La estrategia de formación de nuevos comités está dirigida al desarrollo del Consejo Comunal como organización, lo cual redundará en beneficio del colectivo.
- La estrategia de establecer lineamientos que propicien la participación de los voceros y voceras tendrá aplicación posterior y permitirá entre otros consolidar el nuevo comité de recursos humanos e impulsar sus proyectos y programas.

Recomendaciones

- Aplicar los lineamientos estratégicos propuestos siguiendo las pautas marcadas en su diseño.
- Desarrollar las estrategias propuestas previa discusión y aprobación legítima en asamblea de ciudadanos.
- La aplicación de la estrategia de capacitación a los voceros y voceras legítimamente electos, suplentes y aspirantes.
- La unidad de gestión financiera debe garantizar la aplicación continua y sin interrupción de los lineamientos estratégicos.
- Garantizar la seguridad de los miembros y los agentes externos durante la aplicación de los lineamientos estratégicos en el Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno del barrio Bella Vista de Cagua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, M (1995). *Español y Literatura*. Editorial Bedout Editores S.A. Bogotá Colombia
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Como Lograr un Cambio Cultural a través de Gestión por Competencias*. Editorial Granica. Argentina.
- Amparo, R. (2002). *Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología del género*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Valencia España.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Labamyeque Perú
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas Editorial Episteme.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, N.J.:Erlbaum. USA
- Bass, B. y Avolio, J. (1990). *Transformational leadership development*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto, C.A. USA
- Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Departamento Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza. España
- Bracho L. (2003). *Programa de capacitación sobre liderazgo comunitario dirigido a los docentes de las escuelas básicas del municipio Bruzual sector escolar N° 4 estado Yaracuy*. Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Caracas Venezuela.
- Brewer, A. (2000). *El federalismo en la historia política Venezolana*. Artículo publicado en la Revista Virtual Provincia. Editor Saber-ULA. [en línea]. Consultado: (10 enero, 2010) Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/23346>

- Calvo, K. (2006). *La Motivación Personal*. Escuela de Ingeniería Industrial. Universidad de El Salvador.
- Canaval, G. (2000). *Propiedades psicométricas de una escala para medir percepción del empoderamiento comunitario en mujeres*. Trabajo de Grado. Universidad de Illinois Chicago (UIC). Chicago USA.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1977). *Dinámica de Grupos*. Editorial Trillas. México.
- Castro, F. (2005). *Competencias Gerenciales: Una herramienta importante para el desarrollo organizacional*. Artículo publicado en el primer seminario de actualizaciones para el desarrollo organizacional. Universidad Viña del Mar. Chile.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc. Graw-Hill. México
- Codina, A. (2009). *Deficiencias en el uso del DOFA causas y sugerencias*. [en línea]. Consultado: (10 enero, 2010). Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/563560/deficiencias-de-la-matriz-FODA-causas-y-correcciones.html#content-top>
- Colón W. (2003). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores de las escuelas básicas estatales del municipio independencia estado Yaracuy*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Caracas Venezuela.
- Comités de Tierra Urbana. (2005). Propuesta de organización para el impulso de los proyectos de vida comunitarios. *Guía Metodológica para las Mesas Técnicas Parroquiales de CTU*.
- Consejo Nacional de la Vivienda. (2004). Programa II, habilitación física de las zonas de barrio. *Orientaciones para el desarrollo del componente Técnico-Social*.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Elaborada y aprobada en Asamblea Nacional Constituyente
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people. Restoring the character ethics*. Simon and Shuster. New York USA.

- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el Modelo de Competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas Venezuela.
- Drucker, P. (1989). *The New Realities in Government and in Society in Economy and Economies and in World View*. Harper & Row Publishers. New York, USA.
- Fainstein, H. (1997). *Conducción de equipos de trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina
- Fernández, L. (2004). *Programa de capacitación en comunicación eficaz*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa. Lara Venezuela.
- Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México, D.F. Editorial Prentice Hall.
- García, M. (2003). *El Gobierno Corporativo y Las Decisiones de Crecimiento Empresarial: Evidencia en las Cajas de Ahorro Españolas*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Programa de Doctorado: Economía de las Organizaciones y Dirección Estratégica. España.
- González, C. (2007). *Competencias Gerenciales: Un Estudio Exploratorio*. Universidad Autónoma de San Luís Potosí. México.
- Grisolía, M. (2010). *Recursos Didácticos*. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad de los Andes. Venezuela
- Gutiérrez, O. (1999). *La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional*. Artículo publicado en la Revista Virtual de Marina. Valparaíso Chile.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México, D.F.: Editorial: McGraw – Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ley de los Consejos Comunales (2006). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.806 (Extraordinaria), Abril 10, 2006*.
- Maxwell, J. (2003). *Equipping 101*. Thomas Nelson Publishers. USA

- Molina, M. (2008). *Claves para Dirigir Mejor el Personal a su Cargo*. Escuela de Ciencias Administrativas. Universidad de Lima. Perú
- Ochoa C. (2002). *Plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional dirigido a los directores de los preescolares del municipio Araure estado Portuguesa*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Caracas Venezuela.
- Palella S. y Martins F. (2003). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Ramirez, T. (1999). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas Editorial Panapo de Venezuela.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1993). *Management*. Editorial Prentice Hall International edition. USA
- Rodríguez, E. (2008). *El Liderazgo y sus Estilos. Ensayo*. [en línea]. Consultado: (15 enero. 2010) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgos.html>
- Rodríguez, M. (2001). *Estrategia Exitosa para Tutorar Investigaciones*. Global Link. Maracay Venezuela
- Ronda, G. (2002). *El Concepto Estrategia*. [en línea]. Consultado:(15 enero. 2010) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- Sánchez, M. y Vecchio, F. (2009). *Liderazgo para la comunicación eficaz de la responsabilidad social empresarial en el Rotary Club*. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo Venezuela.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de la investigación*. Caracas Editorial Panapo.
- Shaw, M. (1980). *Dinámica de Grupos*. Editorial Herder. Barcelona España.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo Personal*. Editorial Limusa Noriega editores. México

- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. [en línea]. Consultado: (15 enero. 2010) Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith
- Smith, M. (2001) *Kurt Lewin Groups Experiential Learning an Action Research. The encyclopedia of Informal education*. [en línea]. Consultado: (15 Febrero. 2010) Disponible en: <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa. México
- Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Centro de Investigaciones y Postgrado UNEFA-CIP (2005). *Lineamientos generales para la elaboración y evaluación del trabajo de investigación. (Manual del trabajo de investigación) (Tesis doctorales – Trabajos de grado - Trabajos especiales de grado y trabajos técnicos)*. Caracas Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2003). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Maracay Venezuela.
- Vidal, A. (1965). *Diccionario filosófico*. Versión original en ruso titulada *El diccionario de economía política*, editada por: Borísov, Zhamin y Makárova en la Unión Soviética. Traducido al Español por Augusto Vidal. Ediciones Pueblos Unidos Montevideo Uruguay.
- Villaverde, C. (1982). *Dinámica de Grupos y Educación*. Humanitas Buenos Aires Argentina.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. Totowa New Jersey Bedminster Press. USA

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumento

El presente instrumento tiene como propósito recolectar los datos necesarios para la realización de la investigación titulada: **Capacitación en Competencias Gerenciales y Liderazgo del Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno de Cagua.**

Instrucciones

Este instrumento es anónimo, por lo que no debe colocar nada que le permita al investigador identificar la persona que lo ha llenado. No coloque ningún dato personal.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X) la respuesta que considere acertada o correcta, si no entiende o no sabe que se le está preguntando marque la casilla “No Sabe”.

Debido a que el contenido del instrumento es anónimo, usted tiene la libertad de responder sin ningún tipo de compromiso, su participación es muy valiosa, por tanto, marque la respuesta que considere acertada sin consultar con más nadie; la finalidad de este instrumento es recabar la información necesaria para el avance y culminación del trabajo de investigación, por tanto es con fines netamente académico científico.

De la veracidad de la información recolectada dependen los resultados, por tanto, es primordial su sinceridad al responder todas las preguntas para que el trabajo de investigación sea de calidad y de mayor utilidad a la comunidad en donde usted reside, en beneficio del colectivo.

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ANEXO D

ENFOQUE TEMÁTICO ESTRATEGIA I. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ANEXO E

CLAVES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

ITEM	CUESTIONARIO	No Sabe	Ninguna Ninguno	Poca Poco	Mucha Mucho
1	¿Qué importancia tiene para usted tomar las decisiones en su comunidad?				
2	¿Qué importancia tiene para usted iniciar las actividades en su comunidad?				
3	¿Qué importancia tiene para usted dirigir su comunidad?				
4	¿Con que frecuencia consulta usted sus decisiones?				
5	¿Con que frecuencia delega usted sus funciones como líder?				
6	¿Qué importancia tiene para usted motivar a las personas?				
7	¿Qué importancia tiene para usted asumir las responsabilidades en su comunidad?				
8	¿Qué importancia tiene para usted su influencia en la comunidad?				
9	¿Qué valor tiene para usted el carisma?				
10	¿Qué valor tiene para usted la motivación inspiracional?				
11	¿Qué valor tiene para usted la estimulación intelectual?				
12	¿Qué valor tiene para usted el reconocimiento individualizado?				
13	¿Qué valor tiene para usted la tolerancia psicológica?				
14	¿Qué importancia tiene para usted dar incentivos en su comunidad?				
15	¿Qué importancia tiene para usted el manejo del estrés en su comunidad?				
16	¿Qué importancia tiene para usted expresar eficazmente sus ideas a la comunidad?				
17	¿Qué importancia tiene para usted la formación y desarrollo de su comunidad?				
18	¿Qué importancia tiene para usted el manejo del cambio en su comunidad?				
19	¿Qué importancia tiene para usted el logro de los objetivos del Consejo Comunal?				
20	¿Con que recursos humanos cuenta usted para el logro de objetivos en su comunidad?				
21	¿En que escala ubica a la gente de su comunidad dispuesta a colaborar con usted?				
22	¿Con que frecuencia considera usted se cumplen los objetivos del Consejo Comunal?				
23	¿Con que base cultural y educativa considera usted cuenta la gente de su comunidad?				
24	¿En que escala ubica usted la autoestima de la gente de su comunidad?				
25	¿A que escala considera usted ha afectado la crisis social y económica a su comunidad?				
26	¿A que escala considera usted ha afectado el desempleo a su comunidad?				
27	¿A que escala considera usted beneficia el nuevo plan de la nación a su comunidad?				
28	¿A que escala considera usted beneficia la responsabilidad social a su comunidad?				

RESULTADO JUICIO DE EXPERTOS

Item	METODOLOGIA				INSTRUMENTO				AREA DE ESTUDIO				TOTAL
	P	R	A	T	P	R	A	T	P	R	A	T	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
3	4	4	4	4	4	3	3	3,33	4	3	4	3,67	3,67
4	4	4	4	4	4	3	3	3,33	4	3	4	3,67	3,67
5	4	4	4	4	4	3	3	3,33	4	3	4	3,67	3,67
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
7	4	4	4	4	4	3	3	3,33	4	3	4	3,67	3,67
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
17	4	4	4	4	4	3	4	3,67	4	3	4	3,67	3,78
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,67	3,89
TOTAL													3,85

Con base al resultado obtenido y según la escala establecida, se infiere que el cuestionario se considera válido con un grado de exactitud de "Excelente", resultado que evidencia que el instrumento está correctamente construido y permite captar de manera significativa el objeto de la investigación.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

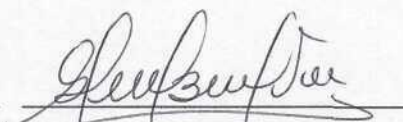
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Especialista en: **METODOLOGÍA**

Quién suscribe, la Lic. **Msc. Graciela Becerra**, titular de la cédula de identidad N° 5.276.156. Mediante la presente hago constar que los instrumentos de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado Titulado: **Diseño de Plan de Capacitación Basado en las Competencias Gerenciales y el Liderazgo Transformacional Caso Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno Barrio Bella Vista de Cagua**, cuyo autor es el Ing. Miguel Villarroel, titular de la Cédula de Identidad No: 8.585.645 aspirante al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, expreso que reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 31 días del mes Enero de 2.010.

Atentamente,



Lic. Msc. Graciela Becerra
C.I.: 5.276.156

MATRIZ DE VALIDACIÓN .

Instrucciones:

- No deje casillas sin evaluar
- La escala de evaluación para cada ítem es:
4 - Excelente, 3 - Bueno, 2 - Regular, 1 - Deficiente.

Ítem N°	Objetivo a Evaluar											
	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1				/				X				X
2				/				X				X
3				/				X"				X
4				/				/				X
5				/				/				/
6				/				/				/
7				/				/				/
8				/				/				/
9				/				/				/
10				/				/				/
11				/				X				/
12				/				/				/
13				/				/				/
14				/				/				/
15				/				/				/
16				X				/				/
17				X				X				/
18				/				/				X
19				X				/				X"
20				/				/				/
21				X"				/				X
22				X				/				/
23				/				/				/
24				/				/				X
25				X				X				/
26				/				/				X
27				X				/				/
28				/				/				/

Observaciones y Sugerencias

Nombres y Apellidos: Graciela Becerra C.I.: 5276156

Profesión: Docente Fecha: 31-01-2010 Firma: [Firma]

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

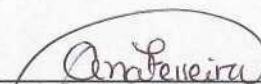
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Especialista en: AREA DE ESTUDIO

Quién suscribe, la Lic. Msc. Ana Ferreira, titular de la cedula de identidad N° 11.978.903. Mediante la presente hago constar que los instrumentos de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado Titulado: **Diseño de Plan de Capacitación Basado en las Competencias Gerenciales y el Liderazgo Transformacional Caso Consejo Comunal Nuestro Futuro Uno Barrio Bella Vista de Cagua**, cuyo autor es el Ing. Miguel Villarroel, titular de la Cedula de Identidad No: 8.585.645 aspirante al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos, expreso que reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los _____ días del mes Enero de 2010.

Atentamente,


Lic. Msc. Ana Ferreira
C.I.: 11.978.903
Lic. (M.Cs) Ana T. Ferreira R.
L.A.C. 04-29535

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Instrucciones:

- No deje casillas sin evaluar
- La escala de evaluación para cada ítem es:
4 - Excelente, 3 - Bueno, 2 - Regular, 1 - Deficiente.

Ítem N°	Objetivo a Evaluar											
	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1			/	X			X					X
2				X			X					X
3				X			X					X
4				X			y					V
5				X			X					X
6				X			X					X
7				X			X					y
8				X			X					X
9				X			X					X
10				X			X					X
11				X			X					X
12				X			X					X
13				y			X					Y
14				y			3					X
15				X			X					X
16				X			X					X
17				X			X					X
18				X			X					y
19				X			X					X
20				X			X					X
21				X			X					X
22				X			X					V
23				X			Y					X
24				X			X					X
25				X			X					X
26				X			X					X
27				X			X					X
28				A			A					X

Observaciones y Sugerencias

Revisar redacción de las preguntas, no deben ser iguales

Nombres y Apellidos: Ana Ferreira C.I.: 11978903

Profesión: Lic. Administración Fecha: 24/01/2010 Firma: Ana Ferreira

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Especialista en: INSTRUMENTOS

Quién suscribe el Lic. Msc. Ángel Contreras, titular de la cedula de identidad N° 6.461.265, mediante la presente hago constar que los instrumentos de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado Titulado: **Diseño de Plan de Capacitación Basado en las Competencias Gerenciaies y el Liderazgo Transformacional Caso Consejo Comunai Nuestro Futuro Uno Barrio Bella Vista de Cagua**, cuyo autor es el Ing. Miguel Villarroel, titular de la Cedula de Identidad No: 8.585.645 aspirante al ttulo de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, expreso que reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 3 días del mes Enero de 2.010.

Atentamente,



Lic. Msc. Ángel Contreras
C.I.: 6.461.265

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Instrucciones:


- No deje **casillas** sin evaluar
- La **escala** de evaluación para cada ítem es:
4 - Excelente, 3 - Bueno, 2 - Regular, 1 - Deficiente.

Item NO	Objetivo a Evaluar											
	Pertinencia				Redacción				Adecuación			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1				/				/				/
2				/				/				/
3				/			/				/	
4				/			/				/	
5				/			/				/	
6				/			/				/	
7				/			/				/	
8				/			/				/	
9				7			/				/	
10				/			/				/	
11				/			/				/	
12				/			/				/	
13				7			/				/	
14				/			/				/	
15				7			/				/	
16				/			/				/	
17				/			/				/	
18				/			/				/	
19				/			/				/	
20				/			/				/	
21				/			/				/	
22				/			/				/	
23				/			/				/	
24				/			/				/	
25				/			/				/	
26				/			/				/	
27				/			/				/	
28				/			/				/	

Observaciones y Sugerencias

Bajo el supuesto negativo de que el entre-
listado concuerda con todos los conceptos a los
cuales hace referencia las preguntas

Nombres y Apellidos: Angel S. Contreras H. C.I.: 6461265

Profesión: Lic. Administración Fecha: 02.02.10 Firma: 

RESULTADO CÁLCULO COEFICIENTE ALFA DE CONBRACH

sujeto/item	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3
2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2
4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
5	4	4	4	3	4	4	4	1	2	3	1	1	1	1	1	1
6	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	1	2	2	2	4	3	2	3	4	2	1	4	4	4
8	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
9	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
10	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	2	3	3	2	4
total	36	36	32	32	34	31	35	28	30	29	34	25	26	30	29	32
$\sum xi$	36,00	36,00	32,00	32,00	34,00	31,00	35,00	28,00	30,00	29,00	34,00	25,00	26,00	30,00	29,00	32,00
$\sum xi^2$	138,00	134,00	114,00	110,00	120,00	103,00	129,00	88,00	98,00	91,00	124,00	69,00	78,00	100,00	95,00	114,00
$\sum Si^2$	0,93	0,49	1,29	0,84	0,49	0,77	0,72	1,07	0,89	0,77	0,93	0,72	1,16	1,11	1,21	1,29
sujeto/item	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	total	'x	('x-x)²	$\sum Si^2$
1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	102	84,80	295,84	350,40
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	104	84,80	368,64	
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	61	84,80	566,44	
4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	62	84,80	519,84	
5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	55	84,80	888,04	
6	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1	3	3	96	84,80	125,44	
7	4	2	2	3	2	2	2	4	4	4	2	4	81	84,80	14,44	
8	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	98	84,80	174,24	
9	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	97	84,80	148,84	
10	3	3	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	92	84,80	51,84	
total	30	26	28	28	29	26	27	32	32	31	29	31	848,00		3153,60	
$\sum xi$	30,00	26,00	28,00	28,00	29,00	26,00	27,00	32,00	32,00	31,00	29,00	31,00				
$\sum xi^2$	100,00	74,00	84,00	88,00	93,00	76,00	83,00	114,00	114,00	107,00	95,00	107,00				
$\sum Si^2$	1,11	0,71	0,62	1,07	0,99	0,93	1,12	1,29	1,29	1,21	1,21	1,21	27,44			

Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach

0,96

Liderazgo y Equipos de Trabajo

El contenido temático que abarca la primera unidad del programa, se apoya en el contenido del libro titulado: *El ABC de la Capacitación*, escrito por: John Maxwell (J.M.), publicado en el año 2003, cuyo título original es *Equipping 101*; a pesar de que el libro apunta directamente el tema de la capacitación, de igual manera se involucra con la importancia del liderazgo y competencias del líder para las organizaciones modernas. A continuación se presenta un resumen crítico del mismo elaborado por el autor.

El prólogo de este libro abre el tema marcando la importancia de la capacitación en las organizaciones, incluso en aquellas sin fines de lucro, según Maxwell, J. (2003) cuando un líder se dedica al proceso de capacitar a los demás, el nivel de rendimiento dentro de la organización se eleva drásticamente; define el éxito de un líder como: la máxima utilización de las capacidades de aquellos que lo rodean. El libro se desarrolla entre incógnitas planteadas por el mismo autor, las cuales responde con mucha claridad.

¿Por qué es necesario capacitar a otros?, según Maxwell, J. (2003) “Uno es una cifra demasiado pequeña para alcanzar la grandeza”(p.11), esta pregunta señala la importancia que tiene el capacitar a otros, nunca nada de importancia fue logrado por un individuo que actuara solo; Einstein, A. (1921 citado en Maxwell, J. 2003) decía que muchas veces al día se daba cuenta hasta que punto su vida exterior e interior se fundamentaba en el trabajo de sus semejantes, tanto los vivos como los muertos, y de todo lo que debería esforzarse para aportar tanto como ha recibido.

¿Por qué queremos hacerlo todo solos?, según Maxwell, J. (2003) esta pregunta señala el empeño de muchos de seguir trabajando aislados y en solitario, aún conociendo el potencial de los equipos de trabajo, indica que eso sucede por las siguientes razones: el ego, la inseguridad, la ingenuidad y el temperamento.

El ego: pocas personas admiten de buena gana que no pueden hacerlo todo, aunque ésta sea una realidad de la vida. No existen superhombres ni supermujeres. De modo que la pregunta no es si puedes hacerlo todo por ti solo, sino cuando tardarás en comprender que no puedes.

Maxwell, J. (2003) cita al filántropo Andrew Carnegie y dice que cuando una persona comprende que otras personas pueden ayudarle a hacer un trabajo mejor que el que se considera capaz de hacer solo, da un gran paso en su desarrollo. Para lograr algo grande de verdad hay que despojarse del ego y prepararse a formar parte de un equipo.

Inseguridad: Maxwell, J. (2003) en su trabajo con líderes ha encontrado que algunos individuos no promueven la colaboración en equipo, ni capacitan a los miembros del suyo para el liderazgo, debido a que se sienten amenazados por otros. Nicolás Maquiavelo en su época observó algo similar y dijo que el primer método para evaluar la inteligencia de un líder es observar a los hombres que lo rodean.

Es la inseguridad, no un juicio pobre ni la falta de inteligencia, lo que generalmente hace que los líderes se rodeen de personas débiles. Los líderes seguros de si mismo delegan poder a otros. Por el contrario los líderes inseguros no suelen crear equipos, lo cual se debe a dos razones: o bien desean mantener el control sobre todo aquello de lo cual son responsables o temen ser reemplazados por alguien más capaz. En ambos casos, los líderes que no promueven el trabajo en equipo socavan su propio potencial y erosionan los mejores esfuerzos de quienes trabajan con ellos. No solo se debe emplear toda la inteligencia que se tiene, sino también toda la que se pueda pedir prestada.

Ingenuidad: Si tuviera que empezar de nuevo, pediría ayuda; esto representa con precisión los sentimientos del tercer tipo de personas que no son capaces de convertirse en formadores de equipos. Ingenuamente

subestiman las dificultades que existen para lograr grandes metas. Como resultado, intentan hacerlo todo por sí solos.

¿Cómo puedo adoptar una mentalidad de equipo?, según Maxwell, J (2003) “Invertir en un equipo es casi garantizar ganancias considerables por la gestión, debido a que un equipo puede hacer mucho más que un individuo” (p.23), Maxwell J. (2003) hace referencia a Morgan Wooten como uno de los grandes preparadores de equipos en el mundo deportivo estadounidense y su anécdota como entrenador de un orfanato, en donde marca la importancia que tiene cada uno de los individuos que conforman un equipo, expone el caso de un niño catalogado de mala conducta, con clara tendencia de comportamiento antisocial, al cual le advirtió que iba por mal camino, no obstante esto no impidió su tarea como entrenador dedicándole mayor tiempo a aquel niño.

Empezaron a pasar algún tiempo juntos, lo llevo a su casa, le encantó la comida que preparaba su madre, pasó semanas con él, se hizo amigo de sus hermanos, cualquiera se sentiría orgulloso de tener un hijo así. Sin embargo, iba en camino a una vida de delincuencia y prisiones, e incluso algo peor, hasta que alguien le regaló lo mejor que un padre puede regalar a su hijo: su tiempo.

Maxwell, J. (2003) hace referencia a Marty Flexcher, ex jugador y reciente auxiliar de Wooten, revela el secreto de su talento y consiste en hacer que cualquiera que esté junto a él se sienta la persona más importante del mundo.

Según Maxwell, J. (2003) son diez los pasos a manera de orientar como se puede invertir en un equipo: 1.- Toma de decisión de formar un equipo: aquí empieza la inversión. 2.- Reúne la mejor selección posible: esto eleva el potencial del equipo, 3.- Paga el precio de desarrollar el equipo: esto garantiza su crecimiento, 4.- Hacer cosas juntos como equipo: esto da un sentido de comunidad, 5.- Da poder a los miembros del equipo delegando

responsabilidades y autoridad: esto ayuda a formar líderes para el equipo. 6.- Da mérito al equipo por el éxito obtenido: esto le levantará la moral, 7.- Observa si la inversión en el equipo deja ganancias: esto hace que el equipo rinda cuentas, 8.- Deja de invertir en personas que no se desarrollan: esto librerá al equipo de pérdidas mayores, 9.- Crea nuevas oportunidades para el equipo: esto permitirá que el equipo expanda sus esfuerzos, 10.- Proporciona al equipo la mejor oportunidad posible para triunfar: esto garantiza que rinda grandes dividendos.

El autor destaca: el paso tres, porque marca la importancia que tiene el sacrificio personal de un líder en cuanto a tiempo y dinero, dedicar tiempo que se podría emplear en productividad personal y gastar dinero que se podría usar para el beneficio personal, a veces será necesario poner a un lado los intereses personales; el paso cuatro, porque decidir que vale la pena capacitar y desarrollar a los miembros del equipo es el primer paso para formar un mejor equipo, marca la importancia que tiene el reunir a los miembros del equipo para poder desarrollar el sentido de comunidad; el paso diez, porque destaca el verdadero valor de un buen líder, debe crear un ambiente cargado de energía para la gente, y debe capacitar a cada persona con lo que necesita en cada momento.

Maxwell, J. (2003) cierra el tema abierto con la segunda pregunta explicando que, igual o más importante es no dejar de invertir en el equipo y expone las siguientes afirmaciones personales: Un equipo me hace una persona mejor de la que soy, un equipo multiplica el valor que tengo para otros, un equipo me capacita para hacer mejor lo que hago, un equipo me permite disponer de más tiempo, un equipo me representa donde no puedo estar, un equipo provee la sensación de comunidad para nuestro disfrute, un equipo puede cumplir con metas internalizadas.

En la segunda parte de la obra Maxwell, J. (2003) hace énfasis en la capacitación a las personas idóneas. Abre esta segunda parte formulando la

primera pregunta seguida de una reflexión personal: ¿A quienes debo capacitar?, Los más cercanos al líder determinarán el nivel de éxito de dicho líder. Expresa que los líderes exitosos saben que reclutar y conservar gente capaz es la tarea más importante, la gente puede crecer, desarrollarse y tornarse más eficaz si cuenta con un líder que comprenda su valor potencial.

Para ser un líder exitoso se debe desarrollar y capacitar a otros líderes, se necesita de otros líderes para poder lograr la visión de la organización, a tal efecto, es necesario que la compartan e interioricen. Señala como contraparte a aquel líder que solo se esfuerza por buscar seguidores. Una organización no puede crecer sin un crecimiento interior de sus líderes. El liderazgo es lo que determina el triunfo o el fracaso. Maxwell, J. (2003) cita el siguiente pensamiento de Peter Drucker: Ningún ejecutivo ha sufrido nunca por tener colaboradores fuertes y eficaces. Cualquier líder que solo tenga a su alrededor seguidores; tendrá que depender constantemente de sus propios recursos para hacer las cosas. Sin otros líderes que lo ayuden a llevar la carga, se cansará y agotará.

Maxwell, J. (2003) relata en su obra que su padre le enseñó que, el elemento humano en una organización está por encima de todo lo demás, cuenta que, su padre fue presidente de una universidad por mucho tiempo y le explicaba que los trabajadores que más le costaban a la institución no eran los mejores pagados, sino los que no producían. Le dijo que desarrollar líderes tomaba tiempo y costaba dinero, pero constituían un valor inestimable, atraían a personas de calidad superior, eran más productivos y continuaban añadiendo valor a la organización, esta fue su conclusión La mayoría de la gente produce sólo cuando tiene ganas. Los líderes producen aún si no tienen ganas.

El éxito de un líder puede definirse como: el logro de utilizar al máximo las capacidades de sus subalternos, Maxwell, J. (2003) cierra la primera pregunta invocando un pensamiento del empresario y filántropo Andrew

Carnegie: Quisiera que mi epitafio dijera: Aquí yace un hombre que fue lo bastante sabio como para poner a su servicio a hombres que sabían más que él. Ese es un objetivo valioso para cualquier líder.

La segunda pregunta de esta obra sigue con una reflexión personal, ¿Cómo reconocer a un líder en potencia?, Los grandes líderes buscan y encuentran a líderes en potencia, y los transforman en buenos líderes; la capacidad para reconocer la capacidad, es una de las responsabilidades primarias de un líder de éxito, identificar a líderes en potencia no es siempre una tarea fácil.

Según Maxwell, J. (2003) citando a Andrew Carnegie, considerado un experto detectando líderes potenciales, dice que: A los hombres se los desarrolla de la misma manera en que se explota una mina: hay que remover toneladas de tierra para obtener una onza de oro. Esa es la manera de desarrollar personas positivas y exitosas, busca el oro no la tierra; lo bueno, no lo malo; mientras más positivas sean las cualidades que busques, más encontrarás.

Según Maxwell, J. (2003) las cualidades a buscar en un líder son las siguientes: 1.- Carácter, 2.- Influencia, 3.- Actitud positiva, 4.- Excelente habilidad para tratar con las personas, 5.- Dones evidentes, 6.- Una trayectoria verificable, 7.- Confianza, 8.- Autodisciplina, 9.- Capacidades de comunicación efectivas, 10.- Descontento con el status quo.

Un buen *carácter* es: honestidad, integridad, autodisciplina, aprendizaje, confiabilidad, perseverancia, conciencia y ética laboral firme. Existen cuatro tipos de aspirantes a líder: Los nunca será, los podría ser, los debe ser y los tiene que ser; *los nunca será*, son aquellos que no tienen el don necesario para ejecutar una tarea determinada, se frustran, a menudo culpan a otros por su fracaso y terminan agotados, con algo de orientación tendrán la oportunidad de desarrollar su potencial; *los podría ser*, tienen las capacidades y los dones muy desarrollados pero carecen de autodisciplina,

por lo que no es capaz de obligarse a ejecutar; *los debe ser*, tienen talento nato con poca habilidad de aprovecharlo, requieren de entrenamiento; *los tiene que ser*, lo único que le falta a este tipo de líder es la oportunidad.

Según Maxwell, J. (2003) las tres características de los líderes *disciplinados* son las siguientes: 1.- Tienen metas personales específicas y bien definidas a corto y largo plazo, 2.- Tienen un plan para lograr esas metas; 3.- Tienen un deseo que los motiva a continuar trabajando para conseguirlas. Un líder en potencia, está dispuesto a pagar el precio de su progreso personal.

Según Maxwell, J. (2003) la capacidad de un líder potencial para *comunicarse* se determina bajo las siguientes premisas: 1.- El interés genuino en la persona con quien está hablando, 2.- Capacidad para concentrarse en el interlocutor, 3.- Capacidad para comunicarse con cualquier tipo de persona, 4.- Contacto visual con su interlocutor, 5.- Sonrisa cálida.

Status quo significa en latín: el lío en que estamos metidos, un líder debe estar a la vanguardia, aventurarse en terreno virgen, conquistar nuevos mundos y alejarse del status quo; los grandes líderes trascienden el status quo y exigen lo mismo de quienes le rodean. Es fácil encontrar buenos administradores y sale barato conservarlos, pero los verdaderos líderes, los que corren riesgos, y los que tienen una visión, son oro puro.

Los buenos líderes buscan deliberadamente, encuentran nuevos líderes y los convierten en grandes líderes, tienen capacidad para reconocer la capacidad y la estrategia para encontrar nuevos líderes que hagan que las cosas sucedan, según Maxwell, J. (2003) eso es lo que lleva a las organizaciones a ascender al siguiente nivel.

La tercera pregunta y reflexión de esta parte es la siguiente: ¿Qué se necesita para capacitar a un líder?, Capacitar, como criar, es un proceso

paulatino; entrenamiento vs. capacitación, el entrenamiento es solo una parte del proceso de capacitación que prepara a alguien para el liderazgo.

El personal ideal para capacitar, es aquel que puede: impartir la visión del trabajo, valorar al líder potencial, darle las herramientas que necesita y ayudarlo durante su formación como líder. La persona que capacita es: un modelo, un mentor e imparte poder.

En resumen, se empieza por establecer una relación con los líderes potenciales, sobre ese cimiento, se puede erigir un programa para el desarrollo de estos, supervisar su progreso, darles poder para hacer el trabajo, y por último, asegurar que trasmitan el legado.

Para determinar el nivel de compromiso de los líderes, primero se debe estar seguro de que ellos saben lo que les costará convertirse en líderes. No se debe subestimar el trabajo. Es necesario comunicar lo que deben hacer. Si no hay compromiso, no se debería continuar con el proceso de capacitación, es perder el tiempo.

Según Shad Helmsetter citado por Maxwell, J. (2003): La meta da forma al plan; es el plan el que determina la acción; es la acción la que logra el resultado; y es el resultado el que trae el éxito. Y todo comienza con la sencilla palabra meta. Según Maxwell, J. (2003) es necesario familiarizar a los nuevos líderes con la práctica de fijarse metas y lograrlas, a tal efecto, propone las siguientes pautas: 1.- Fija metas apropiadas, 2.- Fija metas alcanzables, 3.- Fija metas mensurables; 4.- Define las metas claramente, 5.- Haz que las metas demanden un extra, 6.- Pon las metas por escrito.

Según Maxwell, J. (2003) Peter Drucker señala que, uno de los problemas críticos en los centros de trabajo es la falta de entendimiento entre empleador y empleado en cuanto a lo que se supone que éste último debe hacer.

La tercera parte de la obra se refiere a la capacitación para el siguiente nivel. Maxwell, J (2003) abre con una primera pregunta seguida de una reflexión personal: ¿Cómo puede un líder inspirar a otros a la excelencia?, La

esencia de capacitar a los demás es en realidad agregarles valor. Los líderes que engrandecen a los demás miembros del equipo tienen varias cosas en común: 1.- Valoran a sus compañeros, 2.- Valoran lo que valoran sus compañeros, 3.- Agregan valor a sus compañeros, 4.- Se hacen más valiosos a si mismos.

Según Maxwell, J. (2003) para ser un líder que engrandece a un equipo, se debe hacer lo siguiente: 1.- Cree en otros antes de que ellos crean en ti, 2.- Sirve a otros antes de que ellos te sirvan, 3.- Agrega valor a otros antes de que ellos te lo agreguen a ti.

Continúa el tema con una segunda pregunta seguida de una reflexión personal: ¿Cómo puedo ayudar a otros a realizar su potencial?, Tener a las personas idóneas en los puestos adecuados es esencial para el éxito individual y colectivo. Si consigues desarrollar al personal de tu organización y capacitarlo para dirigir, serás un líder exitoso. Si engrandesces y motivas a tu gente para que obtenga buenos resultados, estará agradecida de tenerte como líder. Y, para ser franco, habrás hecho más de lo que hacen muchos otros directivos. No obstante, todavía puedes dar un paso más para ayudar a alguien a quien has capacitado: puedes ayudarlo a encontrar su lugar en el mundo.

Según Maxwell, J. (2003) cuando uno o más miembros de un equipo juegan constantemente fuera de posición o en la posición equivocada, la moral decae y sus miembros se resienten. Ésta es la dinámica de un equipo en relación con la ubicación de sus miembros: 1.- La persona equivocada en la posición equivocada implica regresión, 2.- La persona equivocada en el lugar adecuado implica frustración, 3.- La persona idónea en el lugar equivocado implica confusión, 4.- La persona idónea en el lugar adecuado implica progresión, 5.- Las personas idóneas en los lugares adecuados implica multiplicación. Cuando cada uno hace la tarea que mejor sabe hacer, todos ganan.

A tal efecto de acuerdo a Maxwell, J. (2003) se necesitan tres cosas: 1.- Conocer al equipo, 2.- Conocer la situación, 3.- Conocer al jugador. Maxwell, J. (2003) hace referencia a *La Madre Teresa de Calcuta*, que trabajo toda su vida con la gente dijo: Yo puedo hacer lo que tú no puedes y tú puedes hacer lo que yo no puedo: juntos podemos hacer grandes cosas. Mientras trabajas en la formación de un equipo, asegura Maxwell, J. (2003) que se debe revisar: la experiencia, las habilidades, el temperamento, la actitud, la pasión, la capacidad para relacionarse, la disciplina, la fortaleza emocional y el potencial de cada persona. Solo así un líder estará listo para ayudar a sus integrantes a encontrar su lugar ideal.

Líder Reactivo vs. Líder Proactivo

El contenido de la segunda unidad del programa, se apoya en el libro escrito por Covey, S. (1989) titulado *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, específicamente los capítulos: uno y dos de la obra, por lo que el autor presenta a continuación un resumen crítico.

El prólogo de la obra fue escrito por Tom Morell, y revela las características que considera necesarias para el éxito de las organizaciones humanas del siglo XXI.

En él muestra un resumen de cada uno de los siete hábitos de la gente altamente efectiva y explica el origen: El hábito de la proactividad o hábito de la responsabilidad (libertad), Comenzar con un fin en mente o hábito del liderazgo personal (sentido a la vida), Poner primero lo primero o hábito de la administración personal (priorizar lo importante vs. lo urgente), Pensar en ganar/ganar o hábito del beneficio mutuo (bien común equidad), Buscar comprender primero y después ser comprendido o hábito de la comunicación efectiva (Respeto/convivencia), Sinergizar o hábito de la interdependencia (logros/innovación), Afilar la sierra o hábito de la mejora continua (Balance renovación).

Cuando se establece un balance entre los objetivos propios y los objetivos de los demás es posible lograr el bien común. Cuando la determinación tiene un balance con la consideración hacia los demás, se están conformando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

En el capítulo uno de los *Paradigmas y Principios*, Covey, S. (1989) afirma que uno a veces acaba arreglándoselas, o incluso puede obtener buenas notas, pero si queremos lograr realmente el dominio de las materias o desarrollar una mente culta, lo que hay que hacer es esforzarse honestamente día tras día.

Covey, S. (1989) hace referencia a William George Jordan afirmando que, en las manos de todo individuo está depositado un maravilloso poder para el bien o el mal, la silenciosa, inconsciente, invisible influencia de su vida. Ésta es simplemente la emanación constante de lo que el hombre es en realidad, no de lo que finge ser.

Tanto la ética del carácter como la ética de la personalidad son ejemplos de paradigmas sociales. La palabra *paradigma* proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de: modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como: percepción, comprensión, interpretación.

Esto plantea uno de los defectos básicos de la *ética* de la personalidad. Tratar de cambiar las actitudes y conductas es prácticamente inútil a largo plazo, si no son examinados los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas.

Ese cambio genera poderosas transformaciones. Los paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de las actitudes, conductas y en última instancia de las relaciones con los demás.

En cuanto a los principios, por ejemplo, están el de la *rectitud*, a partir de donde se genera todo nuestro concepto de la *equidad y la justicia*. Entre otros ejemplo, se cuentan la *integridad y la honestidad*, estas crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo.

Otro principio es la *dignidad* humana, sostenemos que todos los hombres han sido creados iguales y dotados por el creador de ciertos derechos inalienables, contándose entre ellos los derechos a la vida, a la libertad y a la búsqueda de la felicidad.

Otro principio es el *servicio* o la idea de contribuir, otro es la *calidad* o excelencia, está también el principio del *potencial*, la idea de que existe una capacidad embrionaria y de que por eso es posible crecer y desarrollarse, liberando cada vez más potencial, desarrollando cada vez más talentos; muy relacionado con el potencial está el principio del *crecimiento*, el proceso de liberar potencial y desarrollar talentos, con la necesidad correlativa de principios tales como: *la paciencia, la educación y el estímulo*.

Los principios no son prácticas, una práctica es una actividad o acción específica, una práctica que da resultado en cierta circunstancia no necesariamente lo dará en otra, como pueden atestiguarlo los padres que han intentado educar a un segundo hijo exactamente como el primero.

Los principios no son valores, una pandilla de ladrones puede tener valores, pero violan los principios fundamentales, los principios son el territorio, los valores son mapas, cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son.

Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente, son fundamentales, son esencialmente indiscutibles, porque son evidentes por si mismos, es difícil que alguien pueda seriamente considerar que: la mala fe, el engaño, la

bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración, sean una base sólida para la felicidad o el éxito duraderos.

Cuanto más estrechamente los mapas o paradigmas concuerden con los principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.

Covey, S. (1989) hace referencia a Albert Einstein quien observó que los problemas significativos que se afrontan no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que se estaba cuando fueron creados.

Sobre un nuevo nivel de pensamiento trata en esencia la obra, el enfoque de la efectividad personal e interpersonal se centra en principios y se basa en el carácter; es de adentro hacia fuera; de adentro hacia fuera significa empezar por la persona, más fundamentalmente, empezar por la parte más interior de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.

El enfoque de adentro hacia fuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y mantenerlas ante nosotros, y solo después hacer y mantener promesas ante los otros.

En el capítulo dos de la obra de Covey, S. (1989) afirma que la victoria privada es posible alcanzarla aplicando los tres primeros hábitos, las personas reactivas se ven también afectadas por el ambiente social, por el clima social, cuando se las trata bien, se sienten bien, cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o autoprotectoras. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva, las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente, las

personas proactivas se mueven por valores: cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Lo que daña, mucho más que lo que sucede, es el permiso o el consentimiento a lo que sucede, esto es muy difícil de aceptar emocionalmente, en especial si durante años y años se apela a las circunstancias o a la conducta de algún otro, pero hasta que una persona no pueda decir, profunda y honestamente, soy lo que soy como consecuencia de mis elecciones de ayer, tampoco podrá decir elijo otra cosa.

Tomar la iniciativa no significa ser: insistente, molesto o agresivo, significa reconocer la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, la diferencia entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche, hace falta iniciativa para desarrollar los siete hábitos. En todo caso, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar, si espera que los demás actúen por usted, actuarán sobre usted, y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependen de que se siga una u otra ruta.

Según Covey, S. (1989) otro modo excelente de tomar más conciencia del propio grado de proactividad consiste en examinar en que se invierte el tiempo y la energía, cada persona tiene su propio círculo de preocupaciones, es posible separarlas de las cosas con las que no tenemos ningún compromiso mental o emocional, creando un círculo de preocupación.

Cuando se revisan las cosas que están dentro del círculo de preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas no se tiene ningún control real, y con respecto a otras, es posible hacer algo, es posible identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un círculo de influencia más pequeño.

Determinando cuál de estos dos círculos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte del tiempo y energía, es posible descubrir mucho sobre el grado de proactividad, las personas proactivas centran sus esfuerzos en el

círculo de influencia, se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo, su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia. Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación, su atención se centra en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia.

Resulta alentador comprender que al elegir la respuesta a las circunstancias se influye poderosamente en las circunstancias. Algunas personas creen que proactivo significa: arrogancia, agresividad o insensibilidad, no se trata de eso en lo absoluto, las personas proactivas no son arrogantes, son listas, se mueven por valores, interpretan la realidad y saben lo que se necesita.

Si bien es cierto, se es libre para elegir acciones, no se pueden elegir las consecuencias de esas acciones, las consecuencias son gobernadas por leyes naturales, están fuera del círculo de influencia, en el círculo de preocupación.

Estilos de Liderazgo

El contenido de la tercera unidad del programa, está basado en el análisis teórico de los estilos del liderazgo, según la teoría desarrollada por: Robbins, S. y Coulter, M. (1999), sus ventajas y desventajas.

Por otro lado, Rees, E. (1996 citado en Sánchez, M. y Vecchio, F. 2009) resalta que para alcanzar el éxito de un grupo debe existir un líder que, a diferencia de un simple jefe, logre que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos. A la vez refiere que esa persona a la cual todos siguen posee ciertas características que lo llevan a influir sobre el grupo. Otro concepto de este término lo ofrece Robbins, S. y Coulter, M.

(1993) quien refiere que el liderazgo se vislumbra como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas; sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes.

Es relevante el estudio de los diversos estilos de liderazgo en cualquier organización, tomando en cuenta que cada uno es distinto a otro y recae en los demás también de forma distinta. Una teoría completa sobre los estilos de liderazgo en el ámbito organizacional fue desarrollada por: Robbins, S. y Coulter, M. (1993), quienes lo clasifican en: Autocrático, Democrático-Participativo, Liberal, Carismático y Situacional.

El Liderazgo Autocrático se refiere a los que llevan el control de todas las actividades de la organización, imparten órdenes y vigilan que se cumplan tal cual las señalaron, no aceptan opiniones ni contradicciones por lo que las decisiones que toman son unipersonales, sin consultar con sus subalternos, o bien con su grupo en el caso de las organizaciones. A la vez no delega ninguna función en los demás.

De distinta forma se define el Liderazgo Democrático-Participativo, este estilo sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Otro tipo de Liderazgo, según Robbins, S. y Coulter, M. (1993), es el Liberal, el cual se reconoce cuando un líder sólo proporciona a sus compañeros en la organización las herramientas básicas para realizar su trabajo y sólo aclara dudas, dejando así que trabajen libremente sin supervisarlos. Permite la participación de todos, más que el líder democrático-participativo, ya que su equipo de trabajo es quien finalmente toma todas las decisiones en relación a la organización.

Robbins, S. y Coulter, M. (1993) agregan de igual forma, el estilo de Liderazgo Carismático, el cual surge, de acuerdo con la visión del grupo, por

sus méritos y experiencias personales, lo que hace que se le ceda todo el poder para la toma de decisiones.

Este tipo de líder sí delega funciones en los demás, pero con el objetivo de manifestar que siente confianza hacia todos, la cual surge en muchas ocasiones de la buena relación que establece con el grupo y que mantiene por ser solidario con las necesidades de todos.

Robbins, S. y Coulter, M. (1993) definen un último estilo, el Liderazgo Situacional, concebido como el que dirige y apoya al grupo de trabajo, siempre de acuerdo con la situación en la que esté. Esto se refleja en que se mueve entre la supervisión autoritaria o permisiva, la toma de decisiones de forma personal o en conjunto, la delegación de funciones o el control total; todo de acuerdo al grupo y a la situación que se presente.

Sobre este tipo de liderazgo en específico, Robbins, S. (2004 citado en Sánchez, M. y Vecchio, F. 2009) hace referencia a la teoría situacional de Hersey, P. y Blanchard, K. (2002) quienes concibieron este liderazgo como una teoría de contingencias, que se enfoca en los seguidores; para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que según Hersey, P. y Blanchard, K. (2002) depende de la madurez de los seguidores, dado que son estos los que aceptan o no al líder; la situación y más aún las características particulares de los seguidores definirán sin duda alguna la forma de dirigirlos, orientarlos y controlarlos.

Un líder puede construir toda una cultura organizacional, según Siliceo, A. (1999 citado en Sánchez, M. y Vecchio, F. 2009) cultura organizacional es el conjunto de valores tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos; de igual forma, afirma que los procesos humanos de mayor importancia en términos de cultura organizacional son: la comunicación, información y liderazgo.

Cuadro N° 4.**Resumen estilos de liderazgo según teoría Robbins – Coulter.**

TIPOS DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS
AUTORITARIO	Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra Toma las decisiones solo y no delega funciones. No le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas. Resalta los errores para luego incentivar
DEMOCRÁTICO - PARTICIPATIVO	Delega autoridad y comparte el control Toma las decisiones en conjunto y delega funciones. Le otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas. Emplea el feed back y corrige errores para incentivar.
CARISMÁTICO	Sus seguidores permiten a este líder que de las órdenes y supervise por su experiencia. El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades. La confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo. Los seguidores se sienten motivados por el líder debido a su profesionalismo.
LIBERAL	Proporciona herramientas básicas para aclarar dudas sin imponer órdenes. El grupo toma las decisiones y ejerce todas las funciones del líder. La confianza es total hacia los seguidores quienes son libres de motivarse de cualquier forma.
▪ SITUACIONAL	Dicta las órdenes o no de acuerdo a la situación del grupo y los supervisa o no según las necesidades. Las decisiones las toma solo o en conjunto según sea el caso y da confianza al grupo dependiendo de la situación. El tipo de motivación que emplea la selecciona de acuerdo con el grupo que lidera.

Nota: Tomado y adaptado de Robbins y Coulter (1993).

Liderazgo Transformacional vs. Liderazgo Transaccional.

El contenido de la cuarta unidad del programa, establece los principios que rigen: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y sus diferencias, basado en las teorías desarrolladas por Bernard Bass a partir de 1985, entre otros, y que marcan el surgimiento de nuevos estilos de liderazgo.

Según Bass, B. (1998) un nuevo paradigma de liderazgo ha comenzado a capturar la atención, el liderazgo es concebido como transformacional, la evidencia acumulada muestra que puede llevar a los seguidores a desempeños por encima de lo esperado.

Ha sido comprobado como una fuente particularmente poderosa de liderazgo, desde inicios de los años ochenta, estudios de negocios, agencias de gobierno y otras organizaciones civiles así como investigaciones militares han apoyado la mayor efectividad del liderazgo transformacional en contraste con el liderazgo transaccional, en la generación de esfuerzo adicional, compromiso, satisfacción y contribución por parte de los colaboradores.

Comprender lo que involucra permanece nebuloso por varias razones; mientras que muchas investigaciones terminadas han utilizado instrumentos estandarizados, estos estudios particulares casi siempre han recortado o eliminado escalas por razones pragmáticas; se han intentado pocos experimentos controlados.

Muchas conclusiones han tenido que basarse en resultados de encuestas, afortunadamente la mayoría de las investigaciones se han hecho en el campo, numerosos estudios prueban repetidamente las mismas hipótesis, esta revisión incluye once temas acerca del liderazgo transformacional, con especial atención en sus implicaciones para las organizaciones productivas y de servicio, y la motivación de su personal.

El modelo retrata al liderazgo transaccional como refuerzo contingente; refuerzo es la forma en la que un líder promete y recompensa o amenaza y

castiga; el comportamiento de refuerzo es contingente porque depende del desempeño del seguidor; el líder transformacional lleva al seguidor más allá de sus propios intereses, es: carismático, inspirador, intelectualmente estimulante y/o individualmente considerado.

Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo esperado incluso más allá de lo que se creía posible. Establecen expectativas más retadoras y alcanzan desempeños superiores. A diferencia de los líderes transaccionales cuyo ejercicio genera estrés colectivo.

El liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional; el liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores; este intercambio está basado en el acuerdo del líder con los demás sobre lo que se requiere hacer, especificando las condiciones y recompensas que recibirán si completan los requerimientos.

Los líderes transformacionales hacen más con colegas y seguidores que simplemente establecer intercambios o acuerdos; ellos se comportan de modo que alcanzan resultados superiores empleando uno o más de sus cuatro componentes.

Según Bass, B. (1998) muchos estudios identifican los componentes de liderazgo transformacional. El liderazgo es carismático, de tal manera que el seguidor se identifica con los líderes y los emula; el liderazgo inspira a los seguidores con retos y persuasión proporcionando significado y comprensión; el liderazgo es intelectualmente estimulante expandiendo el uso de las habilidades del seguidor; el liderazgo es individualmente considerado proporcionando: apoyo, mentoría y coaching al seguidor; finalmente el liderazgo es psicológicamente tolerante, haciendo uso del sentido del humor para: indicar equivocaciones, resolver conflictos y manejar momentos duros.

Liderazgo carismático (o Influencia idealizada). Según Bass, B. (1998) los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral.

Bass, B. (1998) distingue el liderazgo transformacional del carisma en los siguientes aspectos:

- Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.
- Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.
- Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización se encuentra en estado de crisis.
- La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.
- Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión, que se ganan el respeto, confianza y seguridad y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En cuanto a *las características* de los líderes carismáticos transformacionales, Bass, B. (1998) menciona las siguientes:

- Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pautas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante; mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- Conocen y entienden: las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para, a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas, articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Dan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Shamir et. al (1998 citado en Bass, B. 1998) agrega a estas características las siguientes:

- Su gran involucramiento en la tarea
- La realización de autosacrificios para demostrar coraje, compromiso con la misión, y
- El transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida.

Según Shamir et al (1998 citado en Bass, B. 1998) estas características adicionales, aumentan la identificación y admiración por el líder, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores.

House, R. (1977 citado por Bass, B. 1998) desarrollo la teoría del liderazgo carismático en donde define carisma en función de sus efectos, y estos son los siguientes:

- Los miembros del equipo confían con exactitud en las creencias del líder.
- Similitud entre las creencias de los miembros del equipo con las del líder.
- Aceptar al líder incondicionalmente
- Afecto por el líder
- Obediencia al líder
- Identificación y emulación con el líder
- Involucramiento emocional de los miembros del grupo con la misión
- Aumento de objetivos de los miembros del equipo
- Los miembros del equipo tienen el sentimiento de que son capaces de contribuir a lograr la misión de la empresa.

Motivación Inspiradora. Según Bass, B. (1998) los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece. Se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida. Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador usualmente forman un solo factor llamado liderazgo carismático-inspirador.

Aquí el líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión.

Bass, B. y Avolio, J. (1990) mencionan entre los *componentes* de la conducta de líderes inspiracionales las siguientes:

- Dirección de significado

- Uso de símbolos
- Manejo de impresión
- Modelamiento de las expectativas de los seguidores

En cuanto a la dirección de significados, el líder inspiracional confiere significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus colaboradores el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.

En el uso de símbolos los líderes utilizan: historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia y las acciones que llevan a cabo.

En cuanto al manejo de impresión, los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros; esas impresiones pueden afectar cuanto son estimados por los demás y, por lo tanto, cuanto éxito pueden tener al influenciarlos. La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos.

Respecto al último componente de modelamiento de las expectativas de los seguidores, los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores y son capaces, de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer, para alcanzar los objetivos propuestos; crean metas razonables y son modelos de rol para sus colaboradores; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

Los *efectos* de la motivación inspiracional según Bass, B. y Avolio, J. (1990) tienen correlaciones directas con mayor nivel de optimismo y cooperación de los seguidores, así como:

- Altos niveles de actividad
- Fuerte autoconfianza

- Determinación
- Sentido y pasión por la misión
- Mensajes positivos de metas alcanzables

Estimulación Intelectual. Según Bass. B. (1998) los líderes transformacionales estimulan que los esfuerzos de sus seguidores sean innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y atacando situaciones viejas de formas nuevas. Se estimula la creatividad. No hay crítica pública sobre los errores de los miembros individuales. Se solicita nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los seguidores son estimulados a intentar nuevos enfoques, y sus ideas no son criticadas porque difieran de las ideas del líder.

Según Bass, B. y Avolio, J. (1990) esto lo distingue de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder, de igual forma identifica las siguientes características de la estimulación intelectual:

- Reformulaciones
- Inteligencia
- Símbolos e imágenes

En cuanto a las reformulaciones, la estimulación intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.

En cuanto a la inteligencia para que sea eficiente en la estimulación intelectual de sus colaboradores, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y

creatividad de pensamiento, de tal forma que lleve a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualidad.

Respecto a símbolos e imágenes, los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente con la organización a través de: la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.

En cuanto a los efectos de la estimulación intelectual según Bass, B. y Avolio, J. (1990), existen reportes de que cuando la cohesión grupal es alta, la estimulación intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción general en la organización; de su lado cuando hay una fuerte necesidad de independencia en el grupo se correlaciona con estrés y conflicto grupal.

Consideración Individual. Según Bass, B. (1998) los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor. Los seguidores y colegas son desarrollados sucesivamente hacia niveles más altos de potencial. La consideración individual se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. El comportamiento de los líderes demuestra aceptación de las diferencias individuales (ej. algunos empleados reciben más ánimo, algunos más autonomía, otros estándares firmes y otros tareas estructuradas). Se anima la comunicación bidireccional y se practica la administración walking around o pasaba por aquí, en los lugares de trabajo. Las interacciones con los seguidores son personalizadas (ej. el líder recuerda conversaciones previas, está al tanto de las preocupaciones del seguidor, y ve al individuo como una persona más que solo como un empleado). El líder individualmente

considerado escucha efectivamente. El líder delega tareas como medio de desarrollo de sus seguidores. las tareas delegadas son monitoreadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo para asegurar su progreso; idealmente, los seguidores no sienten que son controlados.

Las *características* de la consideración individualizada según Bass, B. y Avolio, J. (1990) son las siguientes:

- Hace uso de la comunicación informal personalizada
- Mantiene informados a los subordinados
- Trata diferencialmente a los subordinados
- Aconseja a los seguidores

En cuanto al uso de la comunicación informal personalizada el líder ve al individuo, como persona más bien que como colaborador. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus colaboradores.

Mantiene informados a sus subordinados, el líder individualmente considerado se preocupa de que cada colaborador esté completamente informado de lo que sucede en la organización.

Respecto al trato diferenciado a los subordinados, el líder reconoce las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben como utilizarlas efectivamente.

Aconseja a los seguidores debido a que desarrollan la habilidad de ayudar a sus seguidores, con sus problemas personales y laborales, escuchándolos efectiva y activamente, se caracteriza por compartir experiencias personales con sus colaboradores, dar consejos, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas, llegar a generar alternativas propias.

En cuanto a los efectos de la consideración individualizada, según Shamir et al (1998 citado en Bass, B. 1998), permite que las conductas de los colaboradores que apoyan al líder, se correlacionen positivamente con el

apego e identificación a la organización, identificación y confianza en el líder, alta motivación y deseo de sacrificio.

Tolerancia Psicológica. Coherentemente con el modelo, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Es lo que el propio Bernard Bass denomina tolerancia psicológica. Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al directivo crear atmósferas adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier centro, serían las conductas que caracterizarían este factor.

Junto con estos componentes del liderazgo transformacional, se deben incluir los componentes del liderazgo transaccional y del liderazgo laissez-faire o no-liderazgo, que permitirán marcar algunas diferencias.

Componentes de Liderazgo Transaccional

De acuerdo a Bass, B. (1998) el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder recompensa o disciplina al seguidor dependiendo de su desempeño. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, ya sea la positiva recompensa contingente o las formas negativas activa o pasiva de la dirección por excepción.

Recompensa Contingente. De acuerdo a Bass, B. (1998) esta transacción constructiva es razonablemente efectiva, aunque no tanto como cualquiera de los componentes transformacionales, para la motivación de los seguidores a alcanzar mayores niveles de desarrollo y desempeño. Con este método, el líder asigna o acuerda lo que se necesita hacer y promete

recompensas o recompensa efectivamente cuando los seguidores alcanzan satisfactoriamente lo asignado

Dirección por Excepción. Según Bass, B, (1998) esta transacción correctiva tiende a ser menos efectiva que la recompensa contingente o los componentes transformacionales. La transacción correctiva puede ser activa o pasiva. En la forma activa, el líder controla activamente las desviaciones de los estándares y los errores en las asignaciones de los seguidores y toma acciones correctivas de ser necesario. La forma pasiva implica esperar pasivamente que ocurran errores y desviaciones y luego tomar acciones correctivas. La forma activa puede requerirse y ser efectiva cuando la seguridad es tema de suma importancia. Los líderes a veces deben practicar la forma pasiva cuando se requiere supervisar un gran número de seguidores que le reportan directamente.

Por otro lado cabe destacar que, el *liderazgo Liberal o Laissez-Faire*, es la ausencia de liderazgo y por definición es la más inactiva y la menos efectiva de acuerdo a todas las investigaciones. En oposición al liderazgo transaccional, el laissez-faire representa la no transacción. No se toman las decisiones necesarias. Las acciones se posponen. Se ignoran las responsabilidades del líder. No se ejerce la autoridad.

Bernard Bass a partir de 1985 sugiere que el liderazgo transformacional mejora el transaccional con la capacidad de predecir efectos sobre la satisfacción y desempeño de los seguidores.

El liderazgo transaccional, particularmente la recompensa contingente, da una amplia base para el liderazgo efectivo, pero una mayor cantidad de esfuerzo, efectividad y satisfacción es posible si el liderazgo transaccional es mejorado por el liderazgo transformacional. Finalmente, el liderazgo transformacional mejora el liderazgo transaccional con la capacidad de predecir niveles de innovación, toma de riesgos y creatividad.

Algunos críticos perciben al liderazgo transformacional como elitista y antidemocrático. En efecto, particularmente en lo referente al carisma, de acuerdo a Bass, B. (1998) Weber y sus sucesores enfatizan que el líder carismático dirige a sus dependientes fuera de las crisis con soluciones radicales a los problemas. El líder intelectualmente estimulante reta a sus seguidores y el líder individualmente considerado trata a cada colaborador de modo distinto de acuerdo a sus necesidades de crecimiento. Al mismo tiempo, tales líderes transformacionales pueden compartir la creación de visiones e ideas que pueden ser iniciativas democráticas y colectivas. Pueden alentar la participación de los seguidores en los procesos de cambio involucrados. Al mismo tiempo.

En la concepción de Burns (1978 citado en Bass. B: 1998) sobre el líder transformador, él claramente tiene en mente un líder que inspira a sus seguidores a trabajar hacia metas trascendentes, a trabajar por el bien mayor, en lugar de sus propios intereses. Al mismo tiempo, Burns ve al líder transformador impulsando a sus seguidores hacia su auto-actualización. Esto podría verse como un conflicto entre los intereses propios de los seguidores y su preocupación por causas mayores. Este conflicto es una probabilidad más teórica que realista. El grado en el que los líderes se enfocan en la consideración individual se correlaciona positivamente con el grado en que son inspiracionales.

Originalmente se pensaba que la dinámica del liderazgo transformacional podía ser tanto beneficiosa como perjudicial, pero Burns cree que para ser transformador, los líderes deben ser moralmente edificantes. Los líderes transformacionales personalizados son líderes pseudo transformacionales.

Ellos se pueden mostrar muy transformadores, pero a la larga, buscan sus propios intereses. Son egoístas, centrados en sí mismos y su grandeza, explotadores, orientados al poder y sus principios morales distorsionados son utilitarios. En contraste con los verdaderos líderes transformacionales que

trascienden sus principios intereses ya sea por razones utilitarias o morales. Si es por razones utilitarias, su objetivo es beneficiar al grupo o sus miembros individuales, a la organización o a la sociedad, así como a ellos mismos, y alcanzar las metas propuestas. Si es por razones morales, el objetivo es hacer lo correcto, hacer lo que esté de acuerdo con sus principios morales, con las costumbres, las reglas y tradiciones de una sociedad. Hay una creencia en la responsabilidad social del líder y de la organización.

Las Competencias Gerenciales

El contenido de la quinta unidad del programa, establece las competencias gerenciales y su importancia para las organizaciones modernas, como herramienta indispensable para su desarrollo.

Según Vidal, A. (1965) en su traducción al español del diccionario de economía política, plantea desde el punto de vista socialista, el significado de *la productividad* del trabajo, para la antigua y extinta Unión Soviética, según Vidal, A. (1965) el rendimiento eficiencia de la actividad productiva de los hombres iba expresada por la correlación entre el gasto de trabajo, *en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador*, y la cantidad de bienes materiales producidos *establecida en dinero o en especie* en una unidad de tiempo.

Se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo. El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado.

Según Lenin, V. (1917 citado en Vidal, A. 1965) todo nuevo régimen social, vence al que le precede consiguiendo una mayor *productividad* del trabajo. Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, o sea, reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía, rebajar su valor.

La proporción de trabajo vivo disminuye mientras que la proporción de trabajo pasado (materializado) aumenta relativamente y de tal modo que se reduce la suma global de trabajo encerrado, en la mercancía. En esta ley se manifiesta el decisivo significado del progreso de la técnica para el crecimiento de la productividad del trabajo.

El nivel y los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo social dependen de muchos factores, ante todo del grado de desarrollo de las fuerzas productivas. Según Marx, C. (1867 citado en Vidal, A. 1965) la *capacidad productiva* del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se cuentan el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales.

Estos factores principales, de los que depende el crecimiento de la productividad del trabajo, no actúan de igual manera en las distintas formaciones económico-sociales; su acción es determinada por las relaciones de producción dominantes.

En el régimen socialista, la propiedad social, el carácter planificado del desarrollo de la economía socialista, el interés vital de los propios trabajadores en que la productividad se eleve y otros factores aseguran que los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo sean elevados e continuos.

El crecimiento incesante de la productividad del trabajo social se convierte en una ley económica absoluta del socialismo. En la sociedad socialista elevar la productividad del trabajo constituye una fuente importantísima del crecimiento de la producción social y sobre esta base del bienestar del pueblo.

Los factores esenciales para que crezca la productividad del trabajo en la sociedad socialista son: elevar por todos los medios el nivel técnico de la

producción sobre la base de su electrificación, aplicación máxima de la química, mecanización y automatización, perfeccionamiento de los procesos tecnológicos; mejorar la organización planificada de la producción social haciendo que ésta se especialice cada vez más y eleve sin cesar su carácter cooperativo y combinado, haciendo que cambie de manera progresiva la estructura de la economía nacional forzando el desarrollo de las ramas y producciones más progresivas.

Se va convirtiendo en un factor cada día más importante en el incremento de la productividad del trabajo, la ciencia, que se transforma en una fuerza productiva directa. En cada empresa contribuye a elevar la productividad la organización científica del trabajo, organización que permite dar a la producción un carácter rítmico, utilizar en grado máximo las máquinas, equipos y mano de obra. Es un serio estímulo para que la productividad del trabajo aumente, distribuir según el trabajo realizado los bienes materiales, fortalecer el principio del interés material personal de los trabajadores en los resultados de su labor.

Contribuyen a elevar la productividad del trabajo: perfeccionar la preparación técnica de los trabajadores, mejorar el nivel material y cultural del pueblo, desarrollar las múltiples formas de emulación socialista y difundir en gran escala la experiencia de vanguardia.

Por otro lado, Smith A. (1776) escribió su obra: *Una Investigación Sobre La Naturaleza y Causas de la Riqueza de Las Naciones* o simplemente *La Riqueza de Las Naciones*, por la cual es considerado por muchos especialistas el padre de la economía política. Esta obra representa el intento por diferenciar la economía política de la ciencia política, la ética y la jurisprudencia. Un elemento fundamental para esta diferenciación fue la crítica al mercantilismo, corriente heterogénea que venía desarrollando nociones económicas desde el siglo XV, más vinculada a los imperios coloniales que a la naciente revolución industrial.

Según la tesis central de *La riqueza de Las Naciones*, la clave del bienestar social está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo. La división del trabajo, a su vez, se profundiza a medida que se amplía la extensión de los mercados y por ende la especialización.

Una particularidad de la obra es el planteamiento de que, gracias a la apelación al egoísmo de los particulares se logra el bienestar general. Esto es muchas veces interpretado de forma imprecisa como que simplemente el egoísmo lleva al bienestar general. Sin embargo, pasajes tanto de esta obra como de: *Los Sentimientos Morales*, dejan en claro, que la empatía con el egoísmo del otro, en donde acentúa la siguiente frase célebre: dame lo que necesito y tendrás lo que deseas, y el reconocimiento de sus necesidades es la mejor forma de satisfacer las necesidades propias.

La obra incluye una filosofía de la historia, donde la propensión a intercambiar exclusiva del hombre, se convierte en el motor del desarrollo humano. Esta obra constituye también una guía para el diseño de la política económica de un gobierno. Los beneficios de la mano invisible del mercado solo se obtendrán en una sociedad bien gobernada.

En la actualidad se entiende por *productividad*, según el autor, como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación *la productividad* sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de colaboradores es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático, algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que cada quien puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana

que hoy. Además, requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos. En fin es una creencia firme a través del tiempo en el progreso de la humanidad.

Aceptando el concepto moderno de la productividad, es posible avanzar en el tema central de este aparte que trata sobre las competencias gerenciales de un líder. La sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más líderes.

Según Castro, F (2005) la organización en todo momento necesita líderes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal.

El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño del líder, ya que es el responsable del funcionamiento de la estructura organizacional; y la supervivencia de ella depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano.

Los líderes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; según Schein, E. (1982 citado en Castro, F. 2005) será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un líder ni dependa de las decisiones de un líder.

Según Castro, F. (2005) los individuos que no han sido entrenados como líderes, se encuentran a menudo en puestos directivos. Muchas de las personas que se preparan para ser: maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como líderes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales.

Siempre hay alguien en la organización que dependa de un líder, pero nadie enseña a ser líder. Existen una serie de competencias que debiese manejar un líder ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro en la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de los procesos y sus líderes.

Los líderes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los colaboradores, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el líder logra estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del líder contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los colaboradores, si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la organización para adecuarla a las demandas del mercado.

Una empresa de negocios tiene dos entradas, principalmente son: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras

recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella.

Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, que según Schein, E. (1982 citado en Castro, F. 2005) especialmente los líderes son quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas.

En este marco, según Rodríguez, H. (2001 citado en Castro, F. 2005) estudios señalan que los líderes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios y desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un líder para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al líder; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier organización.

Según Drucker, P. (2002 citado por Castro, F. 2005) el trabajo de un líder es: la planificación, la organización, la integración y la medición. Donde el líder tiene que integrarse en todos los sentidos, es decir con el trabajo de sus colaboradores y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce ningún control.

Según Ducker, P. (2002 citado por Castro, F. 2005) el líder como individuo necesita desarrollarse, exactamente como la organización y la

sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un colaborador basado en el conocimiento, es decir un líder; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y estímulo. Ser líder significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la organización; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la organización, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Drucker, P. (2002 citado en Castro, F. 2005) opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los líderes eficaces están decididos a hacer que sus colaboradores sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los líderes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

Para ser un líder se requiere un cúmulo de competencias particulares que, en la actualidad, no forman parte de los programas curriculares de la educación formal. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en líder. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los líderes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El líder comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el líder fija y dirige el trabajo de los colaboradores del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo llegue a feliz término.

Según Crosby, P. (1991 citado en Castro, F. 2005) un líder debe ser:

- Un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al líder a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información
- Ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás
- Siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un líder necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso
- Decidido: los colaboradores establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder
- Enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás
- Fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al líder
- Sensato: al convertirse en líder hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización

- Modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido
- Apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido, y
- Agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Según Castro, F. (2005) las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer *conocimientos*, el querer hacer *factores emocionales y motivacionales* y el poder hacer *factores situacionales y de estructura de la organización*.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo del Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

A principios del siglo, bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado,

susceptible de una rígida planificación y control. Según Weick, K. (1979 citado por Castro, F. 2005) a medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista: técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados. En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

De acuerdo a Castro, F. (2005) surge la necesidad de que los futuros líderes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los colaboradores de la organización.

El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de los líderes sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una organización. La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los líderes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con un liderazgo orientado hacia las personas.

El enfoque de las ciencias de la conducta impugnaba el hecho de que tanto los profesionales como los estudiantes hubieran aceptado sin una validación científica la mayor parte de la teoría sobre la gerencia que les

precedía y deseaban someter a prueba la teoría y ver que era válido y qué no lo era. Cuando se utiliza el término ciencias de la conducta, se refiere a las disciplinas de la psicología, sociología y antropología.

Competencias Gerenciales. Una acabada revisión conceptual según Castro, F. (2005) permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

- *Administración de la Motivación del Personal:* Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes
- *Conducción de Grupos de Trabajo:* Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- *Liderazgo:* Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.
- *Comunicación Eficaz:* Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- *Dirección de Personas:* Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.
- *Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización:* Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo

plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un líder en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su gente en dirección a los objetivos y metas estratégicas.

El conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los líderes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada líder, debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo.

Estos dos aspectos, las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los líderes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de sus colaboradores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción

profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los líderes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

A continuación el autor presenta un extracto o resumen parcial de la obra *Claves para el fortalecimiento de las organizaciones no lucrativas*, editada en el año 2005 por Editorial Norma, S.A. cuyos autores son: Alfred Vernis, María Iglesias, Beatriz Sanz y Ángel Saz; que abarca tópicos de interés para la aplicación de la estrategia II de formación de comités de trabajo, sobre todo para el nuevo comité del Consejo Comunal que se encargará de activar la responsabilidad social empresarial.

Resumen Crítico

El prólogo de este libro fue escrito por Luis de Sebastian. En el momento actual, a las empresas de lucro, y a las del máximo lucro, se les ha planteado el problema de la confianza, es decir, han llegado al convencimiento de que para lograr su lucro también es necesario contar con la confianza de la sociedad para con ellas; que la sociedad: crea, confíe y se fíe de ellas; que la sociedad considere legítima y legal su particular manera de hacer dinero, dentro de los límites que fijan una responsabilidad y una transparencia que excluyan la posibilidad de que los directivos de las empresas se enriquezcan a costa del empobrecimiento de quienes entran en contacto con ellas.

Las ONL pueden convertirse en brazos ejecutores de algunas responsabilidades concretas para las cuales las empresas no suelen tener instrumentos especializados. Se puede crear así una colaboración muy fructífera entre las empresas y las ONL, las primeras proveyendo de fondos a éstas, y las segundas, atendiendo a los objetivos sociales de aquellas. Una apropiada colaboración con las empresas puede contribuir a que se extienda la cultura de la *empresa ciudadana* en el mundo de los negocios internacionales, como una nueva característica de un mundo cambiado éticamente.

De la misma manera se puede concebir la colaboración de las ONL con los diferentes órganos de la administración pública. Aunque en este caso es

todavía más como: complemento, apoyo y extensión de una acción social, que a veces se puede hacer con más eficiencia y mayor alcance que las entidades públicas, por razones bien de proximidad con los beneficiarios, o bien de experiencia en el campo o vocación de servicio. Lógica, aunque notablemente difícil, es la colaboración entre ONL.

Introducción. El fortalecimiento institucional del tercer sector. A pesar de que diferentes actores hayan trabajado en ellos, hay retos sociales en los que nada o muy poco se ha avanzado durante los últimos años, y otros en los que quizá se ha avanzado poco o algo más. Cabría situar en el primer grupo retos como, por ejemplo, la integración laboral de personas con disminuciones psíquicas o físicas, el respeto al medio ambiente por parte de particulares y empresas, o la defensa de las mujeres que reciben malos tratos por parte de su pareja.

Pero lo cierto es que, al mismo tiempo que se producen estos desarrollos, en nuestra sociedad surgen nuevos retos que interpelan a la sociedad civil solidaria y comprometida, y demandan su atención. Entre estos llamados nuevos retos sociales se cuentan, por citar solo algunos, el cada vez mayor número de personas mayores que viven solas y no cuentan con familiares y/o amigos que puedan brindarle apoyo y cariño, el también cada vez mayor número de parejas con niños que rompen su relación y no saben como compartir la educación de sus hijos tras la ruptura, los problemas de convivencia en el seno de la familia y el barrio que confronta el hecho de que un significativo porcentaje de jóvenes carezca de acceso a una vivienda digna, etc.

El fortalecimiento institucional es el proceso por el cual: los individuos, las organizaciones y los sistemas sociales aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con los objetivos, los recursos financieros y

humanos, y el entorno en general. El fortalecimiento institucional se realiza con la participación directa de las personas y organizaciones implicadas.

Para atender a la idea de proceso, que implica además resaltar la dimensión temporal del desarrollo institucional: se necesita tiempo.

El fortalecimiento institucional es multidimensional, lo que implica que las intervenciones deberán centrarse en varios niveles o planos: de los individuos, de las organizaciones, del sector y de las instituciones. Seguramente, para tener impacto de forma real, la estrategias de fortalecimiento institucional deberán abordar simultáneamente estos diferentes niveles.

El fortalecimiento trata de reforzar capacidades ya existentes. Básicamente, se encarga de identificar líderes que actúan ya en las comunidades o de reforzar organizaciones ya operativas más que crear otras nuevas.

El fortalecimiento institucional trata de obtener un verdadero impacto. Por lo tanto, las actuaciones encaminadas en esta dirección han de poder medir su impacto. Los programas de fortalecimiento institucional deberían integrar sistemas de medición y verificación a partir de una batería de indicadores que permitan hacer un seguimiento del proceso en todas sus etapas.

Atender la importancia del entorno, como factor que condiciona (en positivo y negativo) las posibilidades de refuerzo institucional, y también como elemento que se aspira a transformar.

El fortalecimiento institucional requiere mucha flexibilidad y capacidad de adaptación a los contextos locales. No existe además una única forma de realizar un fortalecimiento institucional. Las distintas aproximaciones al fortalecimiento institucional recurren a un conjunto de estrategias, enfoques, actividades y recursos orientados tanto al cambio de mentalidades, como al

desarrollo de ciertas capacidades técnicas, a la transmisión de conocimientos y habilidades.

Si las ONG aprenden a explicar de una forma clara sus actuaciones, las personas que ahora desconfían se darán cuenta de algo importante: en un sistema de mercado, existen actividades para cuya realización la empresa carece de incentivos económicos y las administraciones públicas de capacidades organizativas. Este es el espacio propio de las ONG.

Las organizaciones no lucrativas han de innovar y experimentar continuamente. Se supone que esta característica es una de las más importantes del sector no lucrativo. A veces, da la sensación de que las asociaciones pierden esta capacidad y que, por el contrario, se dedican a repetir esquemas del pasado, como si hubiera perdido su capacidad de innovar. Hace falta arriesgarse, proponerse retos más difíciles e intentar ayudar a solucionar los nuevos problemas de las sociedades democráticas. Con todo, también es cierto que algunas asociaciones están trabajando ya en esta dirección.

El desarrollo de las capacidades, la formación continua de las personas que trabajan en las organizaciones no lucrativas, constituye asimismo un reto importante dentro de la innovación. Las organizaciones serán capaces de innovar si tienen profesionales preparados. Es preciso que los responsables de las asociaciones se esfuercen por mejorar su capacitación profesional. Para mejorar el funcionamiento de las asociaciones se precisan directivos y trabajadores preparados en las nuevas tecnologías de la información, en las técnicas de desarrollo de proyectos, en la gestión financiera, en la de los servicios, etc. La formación continua también ha de estar presente en la agenda de las organizaciones no lucrativas.

Al mismo tiempo, saber cuál es la misión de la organización, el reflejo fiel de su razón de ser, es también fundamental para poder empezar a actuar en la sociedad.

Una primera aproximación a los valores defendidos por la mayoría de organizaciones no lucrativas nos llevaría a destacar los siguientes: la tolerancia, la libertad, la justicia, el compromiso, la igualdad, la responsabilidad, el humanismo, el civismo, la amistad, la participación, la paz, la no violencia, la solidaridad, la consideración hacia el multiculturalismo, el respeto al medio ambiente y la calidad de vida.

Las etapas de desarrollo de las ONL son: Valores, eficiencia/eficacia y fortalecimiento institucional. Primera etapa: Desarrollo de la misión y los valores; Segunda etapa: Compromiso con la mejora y el aprendizaje continuado; Tercera etapa: Desarrollo de capacidades para la colaboración, la confianza y la innovación. Los retos de: la confianza, la colaboración y la innovación no son sencillos de superar.

Primera Parte. La colaboración. La falta de viviendas a precios razonables en las grandes ciudades, el incremento de las necesidades de las personas inmigradas, la atención y el cuidado de las personas mayores, la integración social y laboral de las personas con disminuciones físicas y psíquicas, el fracaso escolar o el aumento de la violencia doméstica, constituyen algunos de los retos no resueltos en las sociedades occidentales. La existencia de estos y muchos otros problemas hace que algunas personas hablen de crisis del estado del bienestar.

Por tanto, en ambos sectores, el empresarial y el no lucrativo, parece haber un cambio en el modo de relación con el otro sector. Se está pasando de relaciones reactivas y de confrontación hacia relaciones proactivas y de colaboración.

Las culturas de las organizaciones lucrativas y no lucrativas son claramente diferentes y estas divergencias juegan a menudo en contra de la colaboración. Por ejemplo, las personas con responsabilidad directiva en una empresa privada utilizan unos conocimientos, unas herramientas de gestión,

un lenguaje, etc., muy alejados de los que usan los directivos y directivas de las organizaciones no lucrativas.

La desconfianza recíproca, la desigualdad de poder en la relación, casi siempre a favor de la empresa, y las culturas profundamente diferentes son aspectos que deben tenerse en cuenta y a los que intentaremos dar respuesta más adelante.

Cabe mencionar una paradoja, según Goldberg, esta consiste en el hecho de que las empresas se involucran más en la colaboración durante épocas de prosperidad empresarial, mientras que su apoyo a las organizaciones no lucrativas se reduce sensiblemente en épocas de crisis, cuando sus aportaciones son más necesarias. Contra este efecto solo cabe el recurso de que el tercer sector se mantenga financieramente independiente y pueda así hacer frente a la disminución de las colaboraciones empresariales.

De todos modos tal como se mencionó, la razón fundamental y última de la colaboración debe ser la consecución de un desarrollo sostenible y de una sociedad más justa y solidaria. Dentro de este marco de referencia de actuación se encuentran ulteriores motivaciones concretas y operativas, como las que muestran a continuación: Recursos, Visibilidad y comunicación, Conocimiento y nuevas áreas de intervención, Capacidad de influir.

Las técnicas para incrementar la eficiencia y la eficacia o las actitudes emprendedoras constituyen posibles beneficios para el sector social. Al mismo tiempo la colaboración con una empresa puede también permitir la entrada en nuevos ámbitos de actividad.

Las razones que inducen a una empresa a colaborar con una organización del tercer sector para llevar a cabo una acción social son de índole variada. Para simplificar, las hemos clasificado en diferentes categorías si bien, en la práctica, las empresas colaboran con organizaciones del tercer sector por distintos motivos y no se basan en una única razón independiente: Marketing, Recursos Humanos y Eficiencia Operacional.

Una primera consecuencia positiva para los recursos humanos de la empresa como resultado de una acción social de ésta es la motivación de los empleados debido al sentido de utilidad que se genera en ellos. El sentido de utilidad, según el psiquiatra Rojas Marcos, reduce la incidencia del malestar psicológico. También la identificación con la empresa es mayor. De hecho, según Useem, la motivación es tres veces mayor entre los empleados de una empresa que colabora con la sociedad civil. Esto con lleva un incremento de la productividad y el bienestar del empleado, y la consiguiente mejora del rendimiento de la empresa a largo plazo. Además, debido a que los empleados empiezan a valorar el compromiso social de su empresa, una empresa comprometida socialmente incrementa su capacidad de retener a sus empleados más cualificados.

Las empresas de mayor tamaño empiezan a tener un departamento profesional dedicado a este tipo de actividades, y las más comprometidas llegan a incluir su pacto con el desarrollo de la sociedad en la propia misión de la empresa.

Estrechamente ligada a esta idea, hay otro factor que influye de manera muy significativa en la actitud hacia las colaboraciones con el sector no lucrativo: la cultura empresarial. Una empresa cuya cultura empresarial tenga tradición en la asunción de actividades sociales estará más abierta a la colaboración con una organización sin ánimos de lucro que otra con una cultura menos marcada por el compromiso social.

Otro factor es la implicación por parte del estado, el sistema fiscal es otro ejemplo, ya que la deducción impositiva por acciones sociales constituye en factor que debe ser tenido en cuenta. Según Ussem, la menor implicación del estado en los servicios sociales suele tener un impacto negativo en las acciones sociales empresariales. Las colaboraciones de las empresas con las organizaciones no lucrativas dependen también de los beneficios y de la inflación.

Reforzando aún más lo el tema de la responsabilidad social empresarial, a nivel internacional, la organización Social Accountability Internacional (SAI) ha elaborado una certificación para empresas de desarrollo sostenible: el SA8000. El desarrollo de la certificación ha contado con la participación de numerosas empresas y tres rondas de talleres para consensuar los contenidos. Esta organización también ofrece formación y consultoría a empresas (<http://www.cepaa.org>).

El conocimiento de la cultura de la propia organización, de la identidad de la organización, desempeña un papel básico en el proceso de colaboración por cuanto la capacidad de cooperar de ambas entidades dependerá de la compatibilidad entre sus culturas y objetivos. En este contexto resultan imprescindibles la claridad de la visión y el conocimiento de la propia misión.

La primera teoría que Salomón revisa es la teoría del estado de bienestar. Esta teoría concede mucha importancia al papel de las diferentes administraciones públicas y resta significación al sector privado no lucrativo. Como Salomón apunta, en la actualidad este planteamiento no resulta útil por cuanto, si bien es cierto que el estado se ha reservado en exclusiva la formulación de políticas públicas, no ha actuado de igual modo en la puesta en marcha de dichas políticas, ámbito en el que las agencias públicas colaboran intensamente con el sector privado sin ánimo de lucro. La teoría del estado del bienestar está superada por la del estado relacional de Mendoza y/o la teoría del pluralismo del bienestar de Taylor.

La segunda teoría desarrollada por Salomón, el fallo del sector no lucrativo, explica la intervención del gobierno como corrector de fallas del sector del voluntariado o no lucrativo. Así pues, en esta teoría se parte del tercer sector y, en relación con éste, se justifica la intervención del estado, se identifican cuatro fallas del sector no lucrativo: Insuficiencia, particularismo, paternalismo y amateurismo.

Insuficiencia, las organizaciones sin ánimo de lucro son incapaces de generar recursos para solucionar algunos de los problemas de las sociedades modernas.

Particularismo, muchas organizaciones no lucrativas centran su actuación en grupos determinados de población y se olvidan completamente de otros.

Paternalismo, con frecuencia, las necesidades de la comunidad son definidas por los miembros de ésta que disponen de más recursos y no por la comunidad en sí.

Amateurismo, a menudo, las ONL, no pueden atraer a buenos profesionales para solucionar sus problemas.

Resumen Analítico

El fortalecimiento institucional es el proceso por el cual: los individuos, las organizaciones y los sistemas sociales aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con los objetivos, los recursos financieros y humanos, y el entorno en general. El fortalecimiento institucional se realiza con la participación directa de las personas y organizaciones implicadas.

El fortalecimiento trata de reforzar capacidades ya existentes. Básicamente, se encarga de identificar líderes que actúan ya en las comunidades o de reforzar organizaciones ya operativas más que crear otras nuevas.

Atender la importancia del entorno, como factor que condiciona (en positivo y negativo) las posibilidades de refuerzo institucional, y también como elemento que se aspira a transformar.

El desarrollo de las capacidades, la formación continua de las personas que trabajan en las organizaciones no lucrativas, constituye asimismo un reto importante dentro de la innovación. Es preciso que los responsables de las asociaciones se esfuercen por mejorar su capacitación profesional.

Las culturas de las organizaciones lucrativas y no lucrativas son claramente diferentes y estas divergencias juegan a menudo en contra de la colaboración.

Una primera consecuencia positiva para los recursos humanos de la empresa como resultado de una acción social de ésta es la motivación de los empleados debido al sentido de utilidad que se genera en ellos. El sentido de utilidad, reduce la incidencia del malestar psicológico. También la identificación con la empresa es mayor. De hecho, la motivación es tres veces mayor entre los empleados de una empresa que colabora con la sociedad civil. Esto con lleva un incremento de la productividad y el bienestar del empleado, y la consiguiente mejora del rendimiento de la empresa a largo plazo. Además, debido a que los empleados empiezan a valorar el compromiso social de su empresa, una empresa comprometida socialmente incrementa su capacidad de retener a sus empleados más cualificados.

Reforzando aún más el tema de la responsabilidad social empresarial, a nivel internacional, la organización Social Accountability Internacional (SAI) ha elaborado una certificación para empresas de desarrollo sostenible: el SA8000. El desarrollo de la certificación ha contado con la participación de numerosas empresas y tres rondas de talleres para consensuar los contenidos. Esta organización también ofrece formación y consultoría a empresas (<http://www.cepaa.org>).

Análisis Crítico

Apoyado en el concepto de fortalecimiento institucional, que contempla entre otras cosas el aumento de las capacidades de los individuos, se consigue aún mayor sustento teórico en cuanto a la capacitación de los líderes comunitarios, debido a que unos de los fines que persigue el plan, es el fortalecimiento, éxito de las comunidades y sus habitantes.

En el mismo orden de ideas, reafirma el hecho de que el mencionado fortalecimiento institucional implica el reforzar las capacidades ya existentes sobre todo la de los líderes que actúan en las comunidades.

La importancia que tiene la colaboración, los mecanismos nacionales e internacionales para poder obtenerla de instituciones o empresas del entorno, con la mejor intención de consolidar la organización comunitaria.

El aporte positivo en cuanto a motivación de los recursos humanos que pueden obtener las instituciones o empresas del entorno, si invierten en organizaciones sin fines de lucro.