



“Liderazgo y Competencias en una Unidad de Servicios Compartidos”



Universidad Autónoma de Querétaro
 Facultad de Psicología
 Maestría en Psicología del Trabajo

“Liderazgo y Competencias en una Unidad de Servicios Compartidos”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de:

Maestro en Psicología del Trabajo

Presenta:

LILIANA VARGAS CASILLAS

Dirigido por:

Mtra. BLANCA YASMIN MONTUFAR CORONA

SINODALES

Mtra. Blanca Yasmin Montúfar Corona
 Presidente


 Firma

Dr. Luis Enrique Puente Garnica
 Secretario


 Firma

Mtra. Mireya Puente Garnica
 Vocal


 Firma

Dra. Elizabeth Gutiérrez López
 Suplente


 Firma

Dr. José Antonio Robles Hernández
 Suplente


 Firma


 Mtro. Jaime E. Rivas Medina

Director de la Facultad de Psicología


 Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval

Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
 Santiago de Querétaro, Qro.
 Octubre de 2010.
 México

RESUMEN

Las Unidades de Servicios Compartidos se han consolidado como un modelo de organización dentro de las grandes empresas principalmente al ser una unidad de negocios independiente que integra determinados procesos de soporte y los provee bajo el criterio de Servicio, las Unidades de Servicios Compartidos son una estrategia para hacer más eficientes las operaciones de las organizaciones, están organizadas a base de líneas de autoridad, en un sentido genérico y esencial, el subordinado depende de sus superiores en cuanto a su trabajo, a la permanencia o continuidad en él y a los ascensos con sus satisfacciones inherentes; por lo tanto, contar con una fuerza de trabajo altamente comprometida para llevar a cabo la misión, visión y metas de las Unidades de Servicios Compartidos es indispensable para satisfacer las expectativas del mercado. La presente investigación surge de la necesidad de tener Líderes competentes que enfrenten los requerimientos del mercado dentro de una Unidad de Servicios Compartidos, la cual pertenece a un grupo Mexicano con una trascendencia de más de 50 años incursionando en el sector Químico, Automotriz y Alimenticio con 24 empresas dentro de territorio Nacional e Internacional. Los puestos a nivel mando en su mayoría con una antigüedad promedio de 16 años, están ocupados por empleados que han prestado sus servicios en alguna de las empresas del mismo grupo, lo que ocasiona una diversidad entre sus integrantes. Esta investigación tiene como objetivo identificar las competencias que requieren desarrollar los mandos dentro de una Unidad de Servicios Compartidos para ejercer Liderazgo. La revisión literaria se fundamenta con textos sobre Liderazgo, Organizaciones y competencias. El tratamiento de la información se realizó a través del método de rangos sumariados de Likert, su aplicación fue bajo el concepto de 360°, que comprende la autoevaluación del mando, evaluación de su jefe, evaluación de su lateral y evaluación de su subordinado. Los resultados de dicha investigación permitieron conocer la perspectiva de manera integral de toda la estructura organizacional de la Unidad de Servicios Compartidos, obteniendo las principales competencias a desarrollar en los mandos para ejercer un liderazgo de servicio. Para el desarrollo de dichas competencias se diseñó un diplomado de Habilidades Gerenciales impartido por ITESM.

(Palabras clave: Liderazgo, Unidad de Servicios Compartidos, Organización y Competencias)

SUMMARY

Shared Services Units have been established as a model of organization within large enterprises mostly by being an independent business unit which integrates specific processes and provides support under the criterion of Service; Shared Services Unit, is a strategy for streamline the operations of organizations, and are organized using lines of authority, in a generic sense and essential, the subordinate depends on their superiors in their work, to stay or continue in it and their satisfaction promotions inherent, therefore, have a highly committed workforce to carry out the Mission, Vision and goals of the Shared Services Unit is essential to meet market expectations. The research arises from the need for competent leaders that address market requirements within a Shared Services Unit, which belongs to a Mexican group with a significance of more than 50 years dabbling in chemical industry, Automotive and Food with 24 companies within National and International territory. Command posts at most with an average age of 16 years, are occupied by employees who have served in any of the companies in the same group, resulting in diversity among their members. This research aims to identify the skills required to develop controls within a Shared Services Unit to exercise leadership. The literary review texts based on Leadership, Organizations and skills. The data processing was carried out by the method of summarizing the Likert rank, his application was under the heading of 360 °, including control self-assessment, evaluation of its head, its lateral assessment and evaluation of their subordinates. The results of this investigation allowed to determine comprehensively view the entire organizational structure of the Shared Services Unit, giving the major powers to develop controls to practice servant leadership. To develop these skills is a graduate Design Management Skills taught by ITESM.

(Key words: Leadership, Shared Services Units, Organisation and Competence)

DEDICATORIAS

- A mi familia que durante este largo camino ha sido la base y ejemplo de mí desarrollo.
- A mis compañeros de trabajo por su apoyo en la realización de esta investigación.
- A mis maestros por compartir sus conocimientos que han contribuido a mi crecimiento tanto personal como profesional.
- A los mandos de la Unidad de Servicio Compartidos a quienes esta dirigido este trabajo y contribuyo en su desarrollo como lideres dentro y fuera de la organización.

AGRADECIMIENTOS

- A la Unidad de Servicios Compartidos por las facilidades que otorgaron para la aplicación del instrumento y a los valiosos comentarios para la real fundamentación del contenido de esta investigación.
- Al Ing. Oscar Montaña Galvan por su confianza en la realización de este trabajo y su valiosa aportación durante el desarrollo del mismo.
- Al Lic. Arturo Leyva por compartir su experiencia y dar todas las facilidades para la conclusión y aplicación de este trabajo.
- Al personal Directivo y docente de la división de Investigación y Posgrado por sus valiosas aportaciones y orientaciones para la preparación y tramitación del documento para su legalización.
- A la M.P.T. Blanca Yasmin Montufar por su gran apoyo como asesor durante los meses que estuvo en proceso de desarrollo del presente trabajo de investigación.

INDICE

	Página
I. INTRODUCCION	10
II. REVISION DE LITERATURA	13
Capítulo I. Liderazgo	
1. El concepto de Liderazgo	18
2. Revisión Histórica del Liderazgo	19
3. Aproximación desde los Rasgos	21
4. Aproximación desde las Conductas	22
5. Aproximación Humanista	24
6. Aproximación desde el poder y la influencia	24
7. Aproximación Situacional.....	25
Capítulo II. Teorías de Liderazgo	
1. Liderazgo Situacional	27
2. Liderazgo Carismático	33
3. Liderazgo Transformacional	34
4. Liderazgo Transaccional	36
Capítulo III. Organizaciones	
1. El concepto de Organizaciones	38
2. Las Organizaciones como sistemas	42
3. Organizaciones Inteligentes	44
Capítulo IV. Competencias	
1. El concepto de Competencias	47
2. Competencias en Gerentes.....	50
3. Competencias bajo el enfoque de Inteligencia Social. 57	
4. Competencias de Liderazgo en Servicio	58

III. METODOLOGIA

1. Planteamiento del problema.....	60
2. Sujeto Experimental.....	61
3. Antecedentes y Justificación.....	63
4. Instrumento	73
5. Variables demográficas.....	74
6. Análisis Estadístico	77

IV. RESULTADOS

1. Discusión	84
2. Propuesta de Intervención.....	86
3. Conclusiones	87
4. Limitaciones del Estudio.....	91

LITERATURA CITADA	92
-------------------	----

APENDICE	98
----------	----

INDICE DE ILUSTRACIONES

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Población por Género	75
Gráfica 2. Población que ha tenido gente a su cargo.	75
Gráfica 3. Población por lugar de residencia.....	75
Gráfica 4. Información demográfica por los sujetos	76
Gráfica 5. Comportamiento de la competencia de Liderazgo por apertura.....	77
Gráfica 6. Comportamiento de la competencia de Manejo la Diversidad.....	78
Gráfica 7. Comportamiento de la competencia de integrador.....	79
Gráfica 8. Comportamiento de la competencia Desarrollador de Gente.....	80
Gráfica 9. Gráfica de diagnóstico 360° de la Unidad de Servicios Compartidos.....	81
Gráfica 10. Gráfica de diagnóstico 360° área de Servicios Financieros.....	82
Gráfica 11. Gráfica de diagnóstico 360° área de Servicios de Nomina y Fiscal.....	82
Gráfica 12. Gráfica de diagnóstico 360° área de Servicios de Compras y Abastecimientos.....	82
Gráfica 13. Ejemplo de gráfica de diagnóstico 360° por Colaborador.....	83
Gráfica 14. Gráfica de Competencias por diagnóstico.....	85

INDICE DE CAUDROS

Cuadro 1. Cuadro comparativo de Lideres y Directores. Bennis, (1989)	20
Cuadro 2. Liderazgo Situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard, (1969).....	28
Cuadro 3. Competencias en Gerentes. Crosby, (1991)	53
Cuadro 4. Competencias en la Inteligencia Social. Goleman, (2006)	57
Cuadro 5. Correlación de población.	76

I. INTRODUCCION

La presente investigación se realizó en una Unidad de Servicios Compartidos la cual fue creada por un Grupo Mexicano conformado por 24 empresas de negocios con una trascendencia de más de 50 años incursionando en el sector Químico, Automotriz y Alimenticio dentro del territorio Nacional e Internacional; para dar soporte a clientes internos, eliminando procesos y sistemas redundantes dentro del mismo grupo, está consolidada como un modelo de gestión que permite a las empresas ejecutar sus procesos administrativos de manera sólida y homogénea.

El grupo fue constituido en los años 60's teniendo participación mayoritaria en el sector Automotriz, Químico, y de Consumo. Esta diversidad permitió que el grupo generara un portafolio dinámico de negocios el cual fue desarrollando a través de estructuras muy grandes y verticales. A través de los años el grupo fue evolucionando y optimizando los procesos de sus negocios, realizando modificaciones en sus estructuras de personal, lo que originó la eliminación de direcciones y gerencias.

Continuando con sus cambios en el año 2008 nace el proyecto de crear una Unidad de Servicios Compartidos, la cual centraliza las funciones de soporte y mantiene descentralizadas las decisiones y funciones de mayor valor agregado en las Unidades de Negocio. Bajo este concepto se dio inicio con la toma de procesos financieros en cada una de las 24 empresas del grupo y con ello la eliminación de algunos puestos de trabajo. Los procesos financieros son de gran complejidad y peculiaridad en cada una de las empresas, lo que originó que junto con los procesos financieros se trasladaran también aquellos empleados que contarán con el dominio técnico para la implementación de dichos procesos en la Unidad de Servicios Compartidos.

El personal que conforma la Unidad de Servicios Compartidos está dividido en 3 segmentos: los puestos Gerenciales que cuentan con más de 20 años de trayectoria dentro del Grupo, los puestos a nivel Jefatura y supervisión con experiencia laboral dentro del mismo Grupo, con dominio técnico en las operaciones financieras que se trasladaron a la Unidad de Servicios Compartidos y por último los puestos a nivel analistas compuestos por personal de nuevo ingreso con 1 ó 2 años de experiencia externa en servicios financieros.

Esta peculiaridad de los integrantes dentro de la Unidad de Servicios Compartidos genera una problemática en todos los niveles, ya que no existen directrices alineadas entre gerencias, jefaturas, supervisores y analistas; además de la diversidad que existe entre cada grupo de integrantes por su procedencia de diferentes sectores y estados dentro de la República Mexicana, y con ello estilos de trabajo diversos.

La Unidad de Servicios Compartidos fue creada para dar servicio a 24 empresas que pertenecen al Grupo y se clasifican en el Sector Consumo: el cual comercializa sus productos que incluye desde el control de genética hasta la comercialización a través de expendios y rutas propias de carne de cerdo, así como la producción de alimentos procesados y también en sector se incluye la fabricación de tableros y laminados decorativos.

En el Sector Químico: su línea de productos la integran hules sintéticos, plásticos y negro de humo, materiales indispensables para la fabricación de una gran variedad de artículos de consumo e insumos industriales, como modificadores de asfalto y de plástico, empaques, enseres para el hogar, discos compactos, artículos escolares, equipos de oficina, tintas, mangueras y otros derivados de hule, llantas, autopartes, calzado y alfombras, entre otros. Por último el Sector Automotriz: el cual fabrica partes originales, componentes y autopartes para el mercado de repuesto, sus principales líneas de producto se clasifican en transmisiones manuales, estampado y mercado de repuesto.

La Unidad de Servicios Compartidos tiene la Misión de proveer servicios de procesos de negocio competitivos, estandarizados y confiables, combinando el mejor talento humano con la tecnología de vanguardia, que contribuyan a la creación de valor en nuestros clientes. Su Visión es ser reconocidos como una empresa líder de servicios compartidos, que logra crear sinergias, con soluciones de negocios y una red sólida de asociados que generan ventajas competitivas para nuestros clientes.

Para cumplir con la misión y visión de la Unidad de Servicios Compartidos, se necesita contar con líderes competentes que garanticen el desarrollo del talento entre sus integrantes. Cuando el grupo tomo la decisión de crear una Unidad de Servicios Compartidos se dio a la tarea de seleccionar candidatos con la experiencia en cada uno de los procesos de sus 24 empresas que le permitiera garantizar un adecuado arranque de la operación, sin identificar si estos candidatos tenían las competencias necesarias para ejercer el liderazgo en los puestos de mando.

Dentro de la unidad de Servicios Compartidos nombramos al personal con mando, a los empleados cuyos puestos son a nivel Gerencia, Jefatura y Supervisión.

La realización de la presente investigación tuvo como finalidad identificar las competencias necesarias que debe tener un líder que se encuentre frente a los retos de una Unidad de Servicios Compartidos. Si tenemos en la Unidad de Servicios Compartidos personal con liderazgo de alta efectividad, su impacto será transmitido y permitirá tener una empresa con alta competitividad.

II. REVISION DE LITERATURA

La industria está organizada en nuestra civilización en base a líneas de autoridad, en un sentido genérico y esencial el subordinado depende de sus superiores en cuanto a su trabajo, a la permanencia o continuidad en él, a los ascensos con sus satisfacciones inherentes de aumento de sueldo, responsabilidad y prestigio, y en cuanto a una porción de satisfacciones personales y sociales que se derivan de la situación laboral.

Esto como una cuestión externa que en la actualidad, la globalización de los mercados y las grandes innovaciones tecnológicas están presionando a las organizaciones a elevar sus niveles de competitividad. Por lo tanto, contar con una fuerza de trabajo altamente comprometida para llevar acabo la misión, visión y metas de las empresas es indispensable para satisfacer las expectativas del mercado. De aquí la importancia que adquiere para los líderes el promover el compromiso organizacional mediante una interacción comunicativa que facilite establecer y aclarar las tareas, roles y compromisos adquiridos entre el empleador y el empleado.

Antes se decía, “el jefe siempre tiene la razón”; por eso es el único que toma decisiones. Hoy, el jefe no solo no siempre tiene la razón, de hecho no requiere conocer a profundidad todos los aspectos tecnológicos de un puesto. Hoy se cree en la toma de decisiones por consenso en la que no sólo se fomenta el trabajo en equipo, sino que se aprovecha el efecto de sinergia.

Los líderes dentro de la Unidad de Servicios Compartidos (gerentes, jefaturas y supervisores) para una mayor contribución a los resultados de la organización, necesitan:

- Asegurarse de que las personas compartan la visión, misión y los valores.

- Realizar funciones menos operativas y más estratégicas para el negocio a través del facultamiento al personal (evitar tomar funciones del nivel inferior).
- Influir en la gente para obtener mayor compromiso y participación.
- Dedicarse a desarrollar a su gente para que ésta incremente los niveles de competencia que le permitan incrementar su efectividad.
- Incrementar las acciones de reconocimiento a las iniciativas y aportaciones del personal.
- Orientar/retroalimentar y proporcionar coaching para mejorar el desempeño de las personas.
- Impulsar el fortalecimiento de los sistemas humanos que permitan la atracción, desarrollo y retención del talento.
- Comunicar y escuchar.

Todas las personas en la organización tienen la responsabilidad de hacer liderazgo, entendiéndose por liderazgo la influencia positiva que una persona ejerce sobre los demás para el logro de las metas comunes

Los mandos son quienes deben impulsar la función de liderazgo, es importante que compartan el estilo que manifiesta la forma correcta de dirigir a la organización sustentada en competencias, y de acuerdo a la cultura que se requiere impulsar y a los resultados a corto, mediano y largo plazo.

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que debemos tomar como clave de éste éxito al “Liderazgo” para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello encontrar a esos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables.

Es por estas razones que el liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Hay organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización sin embargo han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Para fundamentar este estudio se desarrollaron cuatro temas: Liderazgo, Teorías de Liderazgo, Organizaciones y Competencias.

La presente investigación se desarrollo en los siguientes capítulos:

El capítulo I. Liderazgo, hace referencia a los diferentes conceptos que se han establecido a largo de la historia, tales como:

Avolio (2005), “influir a las personas a conseguir algún objetivo particular definido”.

Entre los estilo de Liderazgo encontramos: Los estilos de liderazgo clásico (Lewin, Lippit y White, 1939), donde se diferencian cuatro estilos de liderazgo: Autocrático, Burocrático, Persuasivo y Carismático.

McGregor (1960), en su libro *El lado humano de la organización*, menciona dos estilos de liderazgo:

Se recogen dos culturas organizacionales contrapuestas: un estilo tradicional (estilo “X”) que conectaría con las concepciones más tayloristas del hombre, frente a un estilo humanista (estilo “Y”) que reconoce aspectos de motivación intrínseca de las personas en el contexto laboral.

Refiere Chiavenato (1993). 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. Liderazgo es el proceso de inducir a la acción voluntaria a otros en la persecución de una meta común.

En el capítulo II. Teorías de Liderazgo, se identifican las principales corrientes y sus aportaciones más relevantes hasta la actualidad.

(Blank y Campion, 1976) “Una teoría es un conjunto de proposiciones vinculadas sistemáticamente que especifican relaciones causales entre variables”.

El Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969, 1988), teoría que señala la importancia de la flexibilidad en el estilo de liderazgo, teniendo en cuenta el comportamiento del líder y el nivel de desarrollo de los colaboradores.

El Modelo de Contingencia (Teoría de Contingencia LPC – Least Preferred Co-worker) de Fiedler (1967; 1978) pone en relación la eficacia de la orientación del líder en función de variables situacionales que categorizan las situaciones como favorables, desfavorables o neutras respecto al líder.

Bass (1985, 1998; Bass y Riggio, 2006) ve el Liderazgo Transaccional y el Transformacional como procesos distintos pero no mutuamente excluyentes, y reconoce que el mismo líder puede usar ambos tipos de procesos en diferentes momentos y situaciones.

El capítulo III. Organizaciones. Presenta a las organizaciones como sistemas inteligentes, haciendo referencia a las personas.

Bartoli, (1993) define a las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone”.

Peter Senge, (1993) define una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean.

Y por ultimo el capitulo IV. Competencias. Este capitulo muestra cuales son las características que debe tener un individuo para ejercer liderazgo.

Hellriegel, (2006). Define a las competencias como el “conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para efectivo en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.

Slocum, (2006). Define a un gerente como una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los seres humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización.

Con el desarrollo de estos cuatro capítulos podemos entender la importancia de tener líderes en las Unidades de Servicios Compartidos que las ayuden a alcanzar sus metas.

CAPITULO I. LIDERAZGO

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar, así como ser reconocidos como modelo para todos.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres.

El recorrido de la historia permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que influyó en el desarrollo de la humanidad, las cuales deben ser consideradas por los líderes políticos, sociales u organizacionales para poder impactar positivamente al actuar. El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para responder al sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización.

1. EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Centrándonos en el significado de la raíz de la palabra inglesa “lead” o “leader”, encontramos múltiples acepciones: conducir, guiar, dirigir, cabeza, dirigente, conductor o jefe. “Lead” deriva de un antiguo término sajón, existente también en otras lenguas norte-europeas, que significa “sendero, camino, o rumbo marino”. Términos que expresan orientación. En lenguaje coloquial, el liderazgo se asocia con el “carisma”, término procedente del griego que equivale a “gracia”, algo que provoca un atractivo y una imagen de frescura, confianza y respeto, derivado de la energía que irradian determinadas personas. En la línea de Stogdill

(1974) podemos afirmar que “hay al menos, tantas definiciones de liderazgo como personas que lo hayan intentado definir” (pág. 259).

Peiró (1991) cita el trabajo de Gibb (1969) donde se realiza una aproximación al liderazgo revisando las distintas definiciones de líder. Peiró las resume en: Líder como individuo que desempeña dicha ocupación; Líder como focus para la conducta de los miembros del grupo; Líder en términos de elección sociométrica; Líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros; diferenciación entre liderazgo y dominio (el liderazgo sólo se aplica cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida); Líder en términos de influencia sobre la “sintalidad” (eficacia en la realización del grupo como tal); Liderazgo centralizado frente a distribuido.

Aunque no podemos afirmar que haya una teoría universal de liderazgo, existe acuerdo en que para considerar el concepto de líder es necesario hacerlo simultáneamente desde la interacción de tres variables (Peiró, 1991):

El líder con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; los seguidores con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; y el contexto relacional donde sucede el liderazgo.

2. REVISIÓN HISTÓRICA DEL LIDERAZGO

En la literatura podemos encontrar definiciones tan sencillas como la que proporciona Avolio (2005), que yendo a la base del concepto define liderar como “influir a las personas a conseguir algún objetivo particular definido” (pág. xv). Yukl y Van Fleet (1992) señalan algunas controversias en el foco de atención al definir este constructo. Según ellos, la mayoría de los autores definen el liderazgo como un proceso de influencia, apareciendo las diferencias de matiz en los elementos a analizar y por tanto a interpretar en el proceso de liderazgo: rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, relaciones de rol, percepciones de los seguidores, influencia en las metas de tarea, o influencia en la cultura

organizacional. La definición que proporciona Yukl y Van Fleet (1992) aúna los aspectos relevantes del liderazgo: “... un proceso que incluye influencia en los objetivos de tarea y estrategias de un grupo u organización, influyendo en las personas en la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos, influyendo sobre el mantenimiento y la identificación del grupo, e influyendo en la cultura de la organización” (pág. 149).

Por otro lado, podemos encontrar autores que defienden que dirigir y liderar son conceptos distintos y autores que consideran ambos términos como sinónimos. Desde la perspectiva que diferencia ambos términos encontramos a Bennis y Nanus (1985), quienes proponen que “los directores son personas que hacen cosas bien (things right) y los líderes son personas que hacen lo correcto (right thing)” (pág. 21). En la misma línea, Zaleznik (1977) propuso que los directores se ocupan de cosas que deben ser hechas y los líderes de las cosas que importan a las personas. En la línea de diferenciar los términos dirigir y liderar, Bennis (1989) nos proporciona una lista de contraste entre líderes y directores:

Líderes	Directores
<ul style="list-style-type: none"> • Innova • Original • Desarrolla • Se centra las personas • Inspira Confianza • Perspectiva de largo alcance • Pregunta qué y por qué • Vista al horizonte • Origina • Líder cambia • Es fiel a sí mismo • Hace lo correcto 	<ul style="list-style-type: none"> • Administra • Copia • Mantiene • Se centra en los sistemas y en las estructuras • Confía en el control • Visión de corto plazo • Pregunta cómo y cuándo • Vista al punto de partida • Imita • Acepta el status quo • Clásico buen soldado • Hace bien las cosas

Cuadro 2. Cuadro comparativo de Líderes y Directores. Bennis, (1989)

Otro autor que establece diferencias entre ambos términos es Kotter (1990; pág. 4-5), donde distingue entre administrar y liderar, señalando que ambas conductas son esenciales para que las organizaciones tengan éxito a largo plazo. Su distinción se basa en que “administrar implica organizar y proveer de personal, planificar y presupuestar, controlar y resolver problemas”, mientras que liderar implica “establecer una dirección, desarrollar una visión y estrategia para estar allí, alinear a las personas, incluyendo la dirección deseada y la obtención de la cooperación, motivar e inspirar, apelar a necesidades, valores y emociones humanos básicos”. (French y Bell, 1996).

Desde la perspectiva que considera sinónimos ambos conceptos, encontramos a Yukl y Van Fleet (1992). Para estos autores, los términos director (manager) y líder, se usan indistintamente sin la asunción de que un determinado director necesariamente exhiba las cualidades asociadas con un liderazgo efectivo. Aduciendo una razón principalmente práctica, huyendo de estereotipos que, en última instancia, dificultan más que ayudan a comprender el proceso del liderazgo. A continuación se anuncian:

3. APROXIMACIÓN DE RASGOS

Compatibles con un enfoque situacional, ya que son una parte de la situación de liderazgo, estos rasgos son: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza (Yukl y Van Fleet, 1992). Los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés ayudan al líder a afrontar el ritmo estresante del día a día. La madurez emocional se refiere a que el líder que está menos orientado hacia sí mismo (se preocupa por las otras personas) tiene más autocontrol (menos impulsivo, capaz de diferir la gratificación y resistir tentaciones hedonísticas), presenta mayor estabilidad emocional y está menos a la defensiva (más receptivo a la crítica, confía más en aprender de los errores). La integridad hace referencia a que la conducta de la persona es consistente con sus propios valores; la persona es honesta y fiable. La autoconfianza hace al líder

más persistente en perseguir sus objetivos difíciles, a pesar de problemas iniciales y retrasos. Sin autoconfianza una persona está menos predispuesta a ejercer intentos de influencia y cualquier intento de influencia tendrá menos posibilidades de tener éxito. Avolio (2005) señala que el aprendizaje vital es en muchos casos relevante para adquirir estos rasgos, insistiendo en que lo más fundamental para tener líderes eficaces es la formación en liderazgo de manera correcta y estructurada. De igual manera que los rasgos, se han identificado habilidades necesarias para desempeñar un liderazgo eficaz.

4. APROXIMACIÓN DESDE LAS CONDUCTAS

Los trabajos que se enmarcan dentro de esta aproximación al estudio del liderazgo son:

- Los estilos de liderazgo clásico (Lewin, Lippit y White, 1939), donde se diferencian cuatro estilos de liderazgo: Autocrático, Burocrático, Persuasivo y Carismático;
- Los trabajos de la Universidad de Ohio, encabezando la investigación durante al menos dos décadas, aportando cuestionarios como el LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) (Hemphill y Coons, 1957; Halpin y Winer, 1957, para el contexto militar y educativo; Fleishman, 1957, para la industria.

Ofreciendo uno de los trabajos de divulgación que más impacto han tenido en la literatura sobre liderazgo (Yukl y Van Fleet, 1992) con el Handbook of Leadership (Stogdill, 1974);

- Los estudios de la Universidad de Michigan, en los que se distinguieron dos dimensiones de la conducta del líder: Centrados en el empleado y centrados en la producción (Kahn y Katz, 1960) ;
- En la misma línea, el Managerial Grid (Blake y Mouton, 1964), distingue dos dimensiones de liderazgo: El interés por las personas y el interés por la

producción, de forma que colocando ambas dimensiones en un gráfico bidimensional se obtienen cinco estilos de liderazgo. Los autores identifican como estilo óptimo, el del líder que muestra una alta preocupación por la producción y por las personas;

Por último, la taxonomía integradora de Yukl (1989), quien distingue hasta catorce categorías de conducta del líder, medidas con el Managerial Practices Survey (Yukl, Wall y Lepsinger, 1990).

1. APROXIMACIÓN HUMANISTA

McGregor (1960), en su libro *El lado humano de la organización*, elabora una teoría surgida a partir de una clasificación de dirigentes en función de sus estilos de liderazgo. Se recogen dos culturas organizacionales contrapuestas: un estilo tradicional (estilo “X”) que conectaría con las concepciones más tayloristas del hombre, frente a un estilo humanista (estilo “Y”) que reconoce aspectos de motivación intrínseca de las personas en el contexto laboral. Así el *estilo “X”* implica unas técnicas directivas muy limitativas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad, la supervisión y el control para modificar comportamientos del grupo, tendentes a la holgazanería, ignorando aspectos de la motivación intrínseca del trabajo. *El estilo “Y”* implica traspasar la responsabilidad y el control a los colaboradores sobre sus propios trabajos, lo cual incrementará sus niveles de motivación y de integración, facilitando una comunicación más fluida a la vez que se obtienen rendimientos superiores. La aceptación de esta teoría no niega la eficacia de la autoridad, pero incluye una flexibilidad en su aplicación. El tratar a los colaboradores como seres humanos posibilita que aumenten su rendimiento. Conceptos tan de moda hoy en día como el *“empowerment”* y la *“gestión del conocimiento”* son en alguna medida herederos de la concepción “Y” de la persona en el contexto organizacional.

6. APROXIMACIÓN DESDE EL PODER Y LA INFLUENCIA

Esta aproximación intenta explicar el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder. El poder como concepto, así como los mecanismos que operan sobre su ejercicio eficiente en las organizaciones, se convierte en altamente relevante ya que el poder que posee el líder es importante no sólo para influir a los subordinados, sino también para influir a pares, superiores y personas fuera de la organización.

Robbins (2004; pág. 366) ofrece una definición de poder como “... la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A.”

French y Raven (1959), Bass (1960) y Yukl y Falbe (1991) han clasificado los tipos de poder diferenciando entre Legítimo, de Recompensa, Coercitivo, Experto y Referente (French y Raven, 1959); Poder personal (derivado de los atributos de la persona) y el Poder de la posición (derivado de los atributos de la situación) (Bass, 1960); identificando dos fuentes de poder adicionales a las identificadas por French y Raven (1959), estas son la persuasividad del agente y el control sobre la información.

Así pues, encontramos que quienes distinguen liderar de dirigir, subrayan las competencias administrativas en los directores y las competencias motivacionales, de innovación y planificación a largo plazo en los líderes.

2. APROXIMACIÓN SITUACIONAL

Esta aproximación ha contribuido de manera decisiva a comprender el fenómeno del liderazgo, ofreciendo una visión más dinámica y flexible de lo que constituye un liderazgo eficaz, asumiendo que diferentes patrones de conducta (o de rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones

óptimos en situaciones distintas. De esta forma, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo.

En esta aproximación se enmarcan: (1) La Teoría del Rol (Kahn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964), mediante la cual se describe cómo la situación influye en la conducta de dirigir por medio de las expectativas de rol de superiores, pares, subordinados y personas fuera de la organización; (2) La Teoría de las Demandas-Constricciones-Elecciones (Stewart, 1976, 1982), la cual relaciona la cantidad y cualidad de las relaciones de los líderes con subordinados, pares, superiores o personas fuera de la organización, con la naturaleza del trabajo si es auto-generado o reactivo, repetitivo o variable, incierto o predecible, con o sin urgencias; (3) El Modelo de Influencia Múltiple (Hunt y Osborn, 1982; Osborn y Hunt, 1975) que tiene en cuenta la influencia de determinantes situacionales a un nivel macro y micro sobre la conducta del líder; y (4) Los Modelos y Teorías de Contingencia, denominación genérica bajo la que se clasifican:

- La *Teoría del Camino-Meta (Path Goal Theory)* (Evans, 1970; House, 1971, 1996), que identifica cuatro estilos distintos de conducta del líder (*liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo participativo y liderazgo orientado a logro*), que en su proporción óptima serán eficaces en función de la naturaleza de la tarea, el ambiente de trabajo y los atributos del subordinado, siendo la motivación del subordinado un elemento clave para explicar los procesos de liderazgo (Avolio y Bass, 1998) así como la facilitación del trabajo, la clarificación de expectativas y la orientación al logro, introducidos posteriormente por House (1996).

Refiere Chiavenato (1993). 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. Liderazgo es el proceso de inducir a la acción voluntaria a otros en la persecución de una meta común.

En la industria, es el que guía y desarrolla al personal hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Refiere Maxwell, (2004). La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuando menor sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuando más alto el liderazgo, mayor es la efectividad.

La capacidad de liderazgo para bien o para mal siempre determina nuestra efectividad en la vida y el impacto potencial de nuestra organización.

La identificación de liderazgo es a través del desarrollo, canalización, enriquecimiento del potencial ya presente en la organización y en sus miembros, la capacidad de liderazgo puede ser adquirida mediante la observación de modelos a seguir, la capacitación en ciertas áreas del conocimiento de la administración y el aprendizaje a partir de las experiencias de trabajo.

El estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones, enfatiza las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos. Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

El Liderazgo es capaz de influir sobre los subordinados para que éstos puedan dar lo mejor de cada uno para una mayor rentabilidad y productividad, pero no se trata solamente de la rentabilidad que se obtendrá al aplicar un buen Liderazgo en las empresas, sino de que con su aplicación formar nuevos Líderes que sean capaces de llevar esa retroalimentación para surgir dentro de los campos laborales. El líder eficaz es aquel que, gracias a su capacidad para dirigir y motivar a las personas de su grupo, sección o departamento, consigue los objetivos fijados por la organización.

II. TEORIAS DE LIDERAZGO

Todas las teorías tienen fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, muchas de estas teorías se han aplicado por mucho tiempo y otras son relativamente nuevas, las empresas deben llevar el proceso de liderazgo basándose en la teoría que más se adecue a sus necesidades.

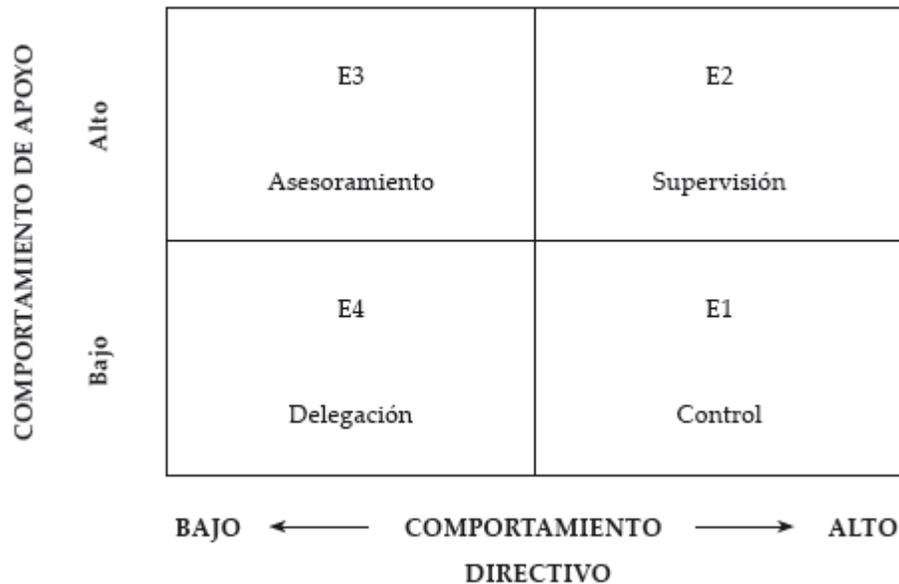
Una teoría es un conjunto de proposiciones vinculadas sistemáticamente que especifican relaciones causales entre variables. (Blank y Campion, 1976)

Para la explicación y predicción de ciertos fenómenos, se requiere de la concurrencia de varias teorías. Todas las teorías construidas mediante investigaciones adecuadas aportan conocimiento y en ocasiones ven los fenómenos que estudian desde ángulos diferentes, pero algunas se encuentran más desarrolladas que otras y cumplen mejor con sus funciones. (Littejohn, 2001). Como la capacidad de descripción, explicación y predicción, consistencia lógica, perspectiva, innovación y sencillez.

1. TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

El Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969, 1988), teoría que señala la importancia de la flexibilidad en el estilo de liderazgo, teniendo en cuenta el comportamiento del líder y el nivel de desarrollo de los colaboradores. El liderazgo eficaz dependerá del nivel de desarrollo de los colaboradores, así un subordinado con un nivel de desarrollo alto en competencia y dedicación requerirá un estilo de liderazgo Delegación; un subordinado con dedicación variable y competencia media-alta requerirá un estilo de liderazgo Asesoramiento; un subordinado con dedicación baja y competencia baja requerirá un estilo de liderazgo Supervisión; un subordinado con una dedicación alta y competencia baja requerirá un estilo de liderazgo Control.

Publicaron la teoría del ciclo vital del liderazgo conocido como Modelo de Liderazgo situacional el cual determina que estilo de liderazgo (decir, convencer, participar y delegar) corresponde a la situación (nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea) con la finalidad de maximizar el desempeño.



Cuadro 2. Liderazgo Situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard, (1969).

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Tipos de comportamiento de un líder

Comportamiento directivo:

- Define las funciones y tareas de los subordinados.

- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
- Controla los resultados.

Comportamiento de apoyo:

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia.

En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia.

El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Lussier, (2002) Menciona que los líderes de servicio dan al liderazgo un enfoque moral. El enfoque de liderazgo se percibe como una oportunidad de servir a los niveles básicos.

La Aplicación del liderazgo situacional en la parte del servicio. Es esencial determinar en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico. Los pasos a seguir son:

- Identificar funciones y actividades concretas.

- Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.
- Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas respecto a cada función.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

Al comienzo de la implantación del departamento, el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones cuando ya los miembros han conseguido una buena integración y experiencia y el propio departamento se ha consolidado.

- La Teoría de los Sustitutos del Liderazgo (Kerr y Jermier, 1978; y Howell, Bowen, Dorfman, Kerr y Podsakoff, 1990), describe aspectos de la situación (llamados sustitutos y neutralizantes) que reducen la importancia de los líderes formales en las organizaciones. De acuerdo con esta teoría, la conducta de apoyo y la conducta instrumental, utilizadas por un líder formal, es redundante o irrelevante en algunas situaciones.

- La Teoría de la Decisión Normativa (Vroom y Yetton, 1973; Yetton y Jago, 1988) especifica los procesos de decisión más adecuados para decisiones efectivas en una situación particular. El modelo identifica cinco procedimientos de decisión en función de siete variables situacionales. Vroom y Jago, (1988) propusieron una versión revisada del modelo incorporando variables situacionales adicionales y criterios adicionales, permitiendo al líder determinar la prioridad de

los criterios, reduciendo las posibilidades a un único criterio mejor que otro para cada combinación de factores.

- El Modelo de Contingencia (Teoría de Contingencia LPC – Least Preferred Co-worker) de Fiedler (1967; 1978) pone en relación la eficacia de la orientación del líder en función de variables situacionales que categorizan las situaciones como favorables, desfavorables o neutras respecto al líder. Así, los líderes orientados a la tarea son más efectivos cuando cuentan con situaciones altamente favorables o desfavorables, los líderes orientados a las relaciones obtienen mejores resultados cuando las situaciones no son ni favorables ni desfavorables.

- La Teoría de los Recursos Cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler y García, 1987) relaciona los recursos cognitivos de un líder con variables situacionales, identificando en qué situaciones estos recursos cognitivos son relevantes para el desempeño del grupo. Así, los recursos cognitivos mejoran el desempeño del grupo en tareas estructuradas, la inteligencia del líder cuando el estrés es bajo, la experiencia es relevante para el desempeño del grupo cuando el estrés es alto, no siéndolo en situaciones con bajo estrés.

- El Modelo de Vínculos Múltiples, con el que Yukl (1981, 1989) asume que el desempeño de una unidad de trabajo depende principalmente de seis variables explicativas. Algunas variables situacionales directamente influyen en las variables de intervención y otras variables situacionales determinan la importancia relativa de cada variable de intervención en una situación particular. Los líderes pueden influir sobre estas variables de intervención de numerosas formas, aunque los efectos de la conducta del líder dependan en parte de la situación.

- Por último, la Teoría de la Interacción Líder-Entorno-Seguidor (Wofford, 1982), en la línea del Modelo de Vínculos Múltiples, se centra en los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados teniendo en cuenta la mediación de cuatro variables intervinientes. Un líder puede influir en el

desempeño de un subordinado actuando sobre las variables intervinientes, pero la eficacia del líder depende de la selección de conductas que son apropiadas para la situación. Wofford (1982) diferencia entre conductas de diagnóstico usadas para evaluar las variables intervinientes y las conductas correctivas usadas para tratar las deficiencias encontradas. Así, la conducta del líder está influida, en este orden, por los rasgos del líder, las variables situacionales y el feedback desde las variables intervinientes y de resultado.

2. TEORIA DE LIDERAZGO CARISMATICO

Max Weber teorizó sobre el liderazgo carismático en los años veinte y, tras su traducción al inglés (Weber, 1924/1947), estimuló el interés sobre el carisma en sociólogos, científicos y políticos. Los mismos estudios de Lewin y colaboradores (1939) etiquetan uno de sus cuatro estilos con el nombre de liderazgo carismático, definiéndolo como aquel que se basa en la aceptación completa del grupo, sin obligaciones formales que aten colaborador (distinto de subordinado) y líder. Más recientemente, el Liderazgo Transaccional fue distinguido del Transformacional por Downton (1973), para dar cuenta de las diferencias entre los líderes revolucionarios, rebeldes, reformadores y ordinarios. La concepción de Downton no tuvo trascendencia hasta el trabajo de Burns sobre líderes políticos aparecido en 1978.

El liderazgo carismático se refiere a la percepción del seguidor de que el líder posee un “regalo de inspiración divina” y de que es, de alguna forma, único y más importante que nada en la vida. Los seguidores no sólo confían y respetan al líder, sino que también lo idolatran y adoran como un héroe sobrehumano o una figura espiritual (Bass, 1985). Los indicadores del liderazgo carismático incluyen la confianza del seguidor en la exactitud de los pensamientos del líder, la incuestionable aceptación del líder, el afecto por él y la obediencia voluntaria. Por tanto, con el liderazgo carismático, el punto de atención está en el individuo y no en el proceso de liderazgo que pueden compartir varios líderes.

House (1977) propone una teoría que especifica indicadores del liderazgo carismático que implican actitudes y percepciones de los seguidores sobre el líder. También tiene en cuenta los rasgos del líder que incrementan la probabilidad de ser percibido como carismático, incluyendo una fuerte necesidad de poder, alta autoconfianza y convicciones firmes. Las conductas típicas de los líderes carismáticos incluyen: manejo de impresiones para mantener la confianza en el líder, la articulación de una atractiva visión que defina el trabajo en términos de metas ideológicas para desarrollar el compromiso del seguidor, la comunicación de las altas expectativas a los seguidores para clarificar las expectativas, la expresión de confianza en la capacidad de los seguidores para desarrollar su confianza en sí mismos.

3. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Esta teoría inicial de Liderazgo Transformacional fue desarrollada principalmente desde la investigación descriptiva sobre líderes políticos. Burns, (1978) describió el liderazgo como un proceso de desarrollo de interrelaciones en las que los líderes influyen a los seguidores, y los líderes son influidos a su vez para modificar su conducta en función de si ellos encuentran respuesta o resistencia. El Liderazgo Transformacional es visto de dos formas: Como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos, y a nivel macro como un proceso de movilización de poder para cambios de sistemas sociales y reforma de instituciones.

Burns, (1985). Considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo beneficio.

La noción general es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias para ser eficaz, la conducta del líder compensará dichas deficiencias.

De acuerdo con Burns (1978), los líderes transformacionales buscan aumentar la conciencia de sus seguidores apelando a los ideales más altos y valores morales como la libertad, la justicia, la equidad, la paz y el humanismo, no para basarse en emociones como el miedo, la codicia, los celos o el odio. Los seguidores son elevados desde sus “yo diario” hacia “su mejor yo”. Para Burns, el Liderazgo Transformacional puede ser exhibido por cualquiera en la organización en cualquier tipo de posición. Ello puede implicar personas influyendo en pares o superiores así como en subordinados. Burns contrasta el Liderazgo Transformacional con el Transaccional, donde los líderes son motivados apelando a su propio interés. *“El enfoque de los líderes transaccionales se asocia con un punto de vista del intercambio de una cosa por otra: trabajo por votos, o subsidios por contribuciones a la campaña. Estas transacciones comprenden el grueso de las relaciones entre los líderes y sus seguidores, especialmente en grupos, asambleas y partidos”* (Burns, 1978; pág. 3).

Bass (1985) amplía la definición de líder transaccional de Burns (1978) y aplica sus principios en los sectores militar, industrial, público y educacional.

Construido sobre la anterior teoría de Burns, Bass (1985) propuso una teoría más detallada para describir los procesos transformacionales en las organizaciones y diferenciar entre Liderazgo Transformacional, Carismático y Transaccional. Bass (1985) define el Liderazgo Transaccional en términos más amplios que Burns, e incluye no sólo el uso de incentivos para influir en el esfuerzo, también la clarificación del trabajo necesario para obtener recompensas.

Bass (1985, 1998; Bass y Riggio, 2006) ve el Liderazgo Transaccional y el Transformacional como procesos distintos pero no mutuamente

excluyentes, y reconoce que el mismo líder puede usar ambos tipos de procesos en diferentes momentos y situaciones.

4. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Los líderes usan el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores. A diferencia de los líderes carismáticos, los transaccionales crean visiones que no reflejan el espíritu emocional de sus seguidores. Sus visiones se centran en intercambios de recompensas y castigos para lograr resultados. Los líderes ayudan a los seguidores a identificar lo que debe hacerse. Para identificar lo que debe hacerse, los líderes toman en cuenta las necesidades de los seguidores. Este tipo de liderazgo se basa en algún tipo de intercambio contractual (con frecuencia implícito) entre líder y seguidor. Por supuesto, no es necesario que los intercambios incluyan cosas materiales. De hecho, la mayoría de los intercambios se basan en recompensas o sentimientos sociales, inmateriales e intangibles.

Carlos Llano, (2004). Clasifica al liderazgo en:

- El Liderazgo transaccional, definido por una relación de influencia económica.
- El Liderazgo transformador, definido por una relación de influencia profesional.
- El liderazgo trascendente es definido por una relación de influencia personal.

El liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo.

La política transaccional de líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios. El líder clarifica el

criterio de actuación, en otras palabras, negocia lo que se espera de los seguidores y el premio contingente que recibirán a cambio.

Liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus propios intereses del bienestar del grupo.

Mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.

Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como los motivan para ir más allá en bienestar del mismo.

El liderazgo transaccional es conveniente dentro de un ambiente confiable y estable, el liderazgo transformacional trabaja bien en medio ambientes que han sufrido un cambio total, pero dicho cambio ha ocurrido cuando se ha reforzado previamente una realineación sistemática de la organización y por último el liderazgo contextual es usualmente empleado en medio ambientes turbulentos, donde el cambio es constante, caótico e impredecible.

Partiendo del anterior marco conceptual, funciones y procesos, el tipo de liderazgo que más aplica a las circunstancias de una Unidad de Servicios Compartidos es el Modelo del Liderazgo Situacional porque se adecua a la situación a la que debe responder, incluso el líder puede dejar de actuar al grupo que dirige, por lo que este modelo ha despertado gran interés ya que recomienda

un liderazgo dinámico, flexible. Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento.

El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus integrantes porque están en diferentes niveles de madurez.

III. ORGANIZACIONES

En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización, la organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en ambientes cambiantes y de gran complejidad, en ocasiones las decisiones estratégicas deben de tomarse de manera rápida y bajo condiciones de incertidumbre.

Existen muchos modelos y alternativas organizacionales que se han empleado con éxito en los negocios y que han permitido a las organizaciones responder de manera eficiente ante los embates de competitividad, calidad y productividad que se requieren para sobrevivir en mercados globales.

1. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Agustín Reyes Ponce (1962). Define a la organización como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Scott, (1992) menciona que hay tres escuelas principales de pensamiento sobre organizaciones: la clásica, la neoclásica y las teorías de sistemas de organización.

La Teoría Clásica

Surge en las primeras décadas del siglo XX, se centra en las relaciones estructurales de las organizaciones. Comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en una organización y estudia como debe estructurarse. Sus componentes básicos son: Un sistema de actividades diferenciadas, personas, cooperación hacia una meta y autoridad. Sus principios estructurales son:

Principio funcional. Es el concepto que subyace tras la división del trabajo, su crecimiento es horizontal por nuevas unidades funcionales.

Principio escalar. Se ocupa del crecimiento vertical de las organizaciones y se refiere a la cadena de mando que crece con los niveles añadidos a la organización.

Principio de línea y de apoyo. Las funciones de línea tienen la responsabilidad primaria de alcanzar las principales metas de la organización y las funciones de apoyo respaldan las actividades de línea, son consideradas como subsidiarias.

Principio del espacio de control. Se refiere al número de subordinados de cuya supervisión es responsable un directivo.

La Teoría Neoclásica

Nació en la década de los cincuenta y su aportación esta enfocada en los estudios de conducta que revelaron la importancia de las diferencias individuales. Enfoques psicológicos como el estilo y capacidad de liderazgo influyen en gran medida en la elección de espacios de control efectivos.

Teoría de Sistemas

La teoría moderna sobre las organizaciones adopta una división dinámica y compleja de las organizaciones denominada enfoque de sistemas, tiene sus

orígenes en las ciencias biológicas, concibe una organización dentro de una relación de interdependencia con un ambiente. Todas las partes afectan a todas las partes. Cada acción tiene repercusiones en toda la organización porque todos sus elementos están unidos. Esta compuesta por cinco partes:

Individuos. Traen sus propias personalidades, capacidades y actitudes a la organización.

Organización formal. Es el patrón interrelacionado de puestos de trabajo que proporciona la estructura del sistema.

Pequeños grupos. Los individuos no trabajan aislados sino que se convierten en miembros de pequeños grupos como manera de facilitar su propia adaptabilidad.

Estatus y rol. Definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

Medio físico. Es el ambiente físico externo y el grado de tecnología que caracteriza la organización.

Mintzberg (1993), propone que todas las organizaciones se componen de cinco partes fundamentales:

Núcleo operativo. Engloba a aquellos miembros, los operativos, que desempeñan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios.

Cúspide estratégica. Se encarga de asegurar que la organización cumpla su misión de una forma eficiente.

Mandos Intermedios. Se une el núcleo operativo mediante la cadena de mandos intermedios que tienen cierta autoridad formal.

Estructura tecnológica. Se encuentran los analistas que trabajan para la organización influyendo en el trabajo de los demás.

Personal de apoyo (staff). Proporciona los servicios que ayudan en la misión básica de la organización.

2. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Dentro de las organizaciones es importante dirigir el trabajo a través de líderes. Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización. Planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto del organismo.

Una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas. Los mandos deben presentar gran atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus organizaciones. Sea cual fuere el punto en el cual los mandos tienen concentrada su atención en un momento determinado, todos ellos forman parte integral del entorno en la organización.

Goldhaber, (1994) define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Bartoli, (1993) define a las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la componen”. Es decir, que las relaciones que se generan en una organización “X” son características propias y que estas no se encuentran en los entes que la componen. Por ejemplo, la organización familia

está compuesta por padres e hijos, existe una relación o vínculo entre ellos, esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro. Bartoli añade “La organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”. El conjunto organizado se refiere al grupo humano hacia un objetivo.

Para Scott y Etzioni, (1983) organización se define como Unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos.

Kreps, (1996) plantea la “La Teoría de Sistemas Sociales de la Organización”. Esta teoría se desarrolló para detallar el modelo descriptivo de los procesos de la organización. Esta teoría nos menciona que la organización es “un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos”. Algunos de los componentes claves de la organización son los miembros individuales de la organización, los grupos estructurales y funcionales y las tecnologías y equipos de la organización. Cualquier cambio influye sobre un componente afecta inevitablemente a los otros componentes del sistema. Kreps menciona lo siguiente: Las organizaciones son sistemas, cada sistema recibe recursos o entradas de su entorno, procesan estas entradas y exportan productos o salidas a su entorno. La salida del sistema nunca es la misma de su entrada. La organización hace entradas con el fin de efectuar salidas que ayudaran a cumplir sus metas (modelo de transformación) por ejemplo: clientes, dinero, tecnologías, materiales, alimentos, personal y exporta productos: bienes, entretenimiento, información procesada.

3. ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Peter Senge, (1993) define una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. No es de arriba abajo ni de abajo arriba, sino que es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

La gente también está explorando el pensamiento sistémico en laboratorios de aprendizaje que se adecuan a su propia situación y necesidades.

Peter Senge, (1993) define un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se "aglomeran porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan un propósito común. La palabra deriva del verbo griego *sunístánai*, que originalmente significaba "causar una unión".

En los sistemas los acontecimientos están distanciados en tiempo y espacio pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto y la influencia está habitualmente oculta.

Estructura Sistémica

Algunos piensan que la "estructura" de una organización es el organigrama. Otros piensan que "estructura" alude al diseño del flujo de trabajo y los procesos empresariales.

Pero en el pensamiento sistémico la "estructura" es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también incluye actitudes y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que se toman las decisiones, y cientos de factores más.

La palabra estructura deriva del latín *struere*, "construir". Pero las estructuras de los sistemas no se construyen necesariamente a sabiendas. Se construyen a partir de opciones que la gente realiza consciente o inconscientemente a lo largo del tiempo.

La estructura por la cual los elementos de un sistema se "alimentan" con una influencia e información recíprocas puede generar crecimiento, producir decadencia o moverse naturalmente hacia un estado de equilibrio.

Peter Senge, (1993) considera que las organizaciones que cobran relevancia son las que descubren cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles, plantea cinco sendas de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias:

1.Pensamiento Sistémico: Senge entiende los negocios y las empresas humanas como sistemas ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados. "El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos"

2. Dominio Personal: para el autor, esta disciplina permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías y ver la realidad objetivamente. "Se trata de la piedra angular de la organización, el cimiento espiritual. Aquí interesan, ante todo, las conexiones entre aprendizaje personal y organizacional, los compromisos mutuos: el espíritu especial de una empresa constituida por gente capaz de aprender".

3. Modelos Mentales: con este concepto Senge, invita a las organizaciones y las personas a volver el espejo hacia adentro, aprender a exhumar las imágenes preconcebidas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Dentro de esta reinención, también se incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión. "Solo allí la gente podrá manifestar sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros".

4. Construcción de una visión compartida: con ella se suponen aptitudes para configurar "visiones del futuro" comunes que propicien compromisos reales antes que el insípido acatamiento de un conjunto de normas y prácticas rectoras.

5. Aprendizaje en Equipo: para Senge, esta disciplina comienza con el diálogo y la capacidad de los miembros para anular los supuestos y dejar de asumir, para así iniciar un verdadero proceso de pensamiento en conjunto. "Implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo para hacerlos aflorar creativamente y acelerar este proceso. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender."

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices.

IV. COMPETENCIAS

A principios del siglo XX, bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. 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 (Weick, 1979). En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

Surge la necesidad de que los futuros gerentes 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 empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y 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 gerentes 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 gerentes 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 una gerencia orientada 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.

1. EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

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 de 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.

Hellriegel, (2006). Define a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para efectivo en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

Levy-Levoyer (1997) define las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Actualmente, la globalización, desarrollo tecnológico y las altas tasas de cambio demandan a las empresas una competitividad creciente basada en fuertes incrementos en su productividad, calidad e innovación. A su vez, se demanda a las personas mayores exigencias de rendimiento, y necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente. Así, la necesidad de diferenciarse y buscar ventajas competitivas ha obligado a mirar a las personas como fuente de diferenciación.

El enfoque de las competencias surge de estas demandas porque pone énfasis en:

La relación entre desarrollo socioeconómico y la capacidad de las personas para construirlo, porque el enfoque subraya cómo las personas logran altos niveles de rendimiento.

Convergencia entre capacitación y empleo, entre las demandas del mercado laboral y la oferta educativa (certificación) en torno a las competencias requeridas.

Flexibilidad en cuanto las personas pueden administrar el cambio a través de aprendizajes en torno a las nuevas demandas socioeconómicas.

El enfoque es una respuesta a la necesidad de generar competencias competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente eficaces que trabajan en cada empresa.

Son observables en la realidad y en tests. Ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad, y conocimientos adquiridos. Son la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

La formación basada en competencias favorece el aprendizaje continuo y una adaptabilidad rápida a los cambios tecnológicos y de producción.

Al conocer las conductas, los empleados pueden saber lo que se espera de ellos por lo podrían contribuir mejor a las metas organizacionales.

Aclara el panorama de la selección de personal al apoyarse en capacidades demostradas, que se adquieren a través de las prácticas laborales por lo que aumenta la empleabilidad de las personas.

Mejora la precisión al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos.

Al desagregar el perfil de competencias se pueden establecer mejor las necesidades en los planes de desarrollo.

2. COMPETENCIAS EN GERENTES

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, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

En este marco, estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente 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 gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (Rodríguez, 2001).

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa 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 (Drucker, 2002).

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depara satisfacción y estímulo.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

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. Peter Drucker (2002) opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados 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 gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, el gerente es quién determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Pero el tener el título fijado en la puerta o grabado en elegantes tarjetas de presentación no lo convierte al gerente en tal. El gerenciar 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 gerente. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente 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 gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo el proyecto llegue a feliz término. Según Crosby, (1991) un gerente debe ser:

Un estudiante perpetuo	El flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente 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 gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.
Decidido	Los subordinados 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 jefe.
Sensato	Al convertirse en gerentes 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.
Agradable	Saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Cuadro 3. Competencias en Gerentes. Crosby, (1991)

El manejo de las competencias por parte del gerente 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 empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

Los gerentes deben generar habilidades de liderazgo que impacten en el factor humano en todos los niveles y unidades organizacionales, ante las contingencias y desafíos del medio ambiente cambiante, de alta complejidad e incertidumbre.

Los gerentes son quienes deben impulsar la función de liderazgo, es importante que los mandos compartan el estilo de liderazgo que manifiesta la forma correcta de dirigir a la organización sustentada en las competencias de liderazgo, y de acuerdo a la cultura que se requiere impulsar y a los resultados a corto, mediano y largo plazo.

Las competencias en gerentes ayudan a las personas a destacar en distintos trabajos. Los buenos representantes de servicio al cliente deben mostrar gran competencia para la autoadministración y la comunicación.

Slocum, (2006). Define a un gerente como una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los seres humanos,

materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización.

Los gerentes son los encargados de las actividades que desarrollará un grupo de personas que comparten una meta y también de dar acceso al grupo a los recursos que empleará para alcanzarla.

Entre las competencias que deben tener los gerentes señala Hellriegel, (2006). Se encuentran la competencia de comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y competencia para la autoadministración.

La competencia de comunicación se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad. El proceso implica hablar y escribir y también escuchar, observar el lenguaje corporal y captar las señales sutiles que las personas utilizan en ocasiones para modificar el significado de sus palabras.

La competencia para la planeación y gestión implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar como se harán, asignar recursos que permitan su desempeño, y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizados.

La competencia para el trabajo en equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados.

La competencia multicultural es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países. Los negocios se están globalizando, ahora se espera que los gerentes conozcan y comprendan, varias culturas más, como

aquellas en las que se ubican los proveedores o las que tiene mercados emergentes que ayudarán a sostener a sus empresas.

La competencia para la autoadministración se entiende como el encargarse de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.

La competencia para la autoadministración incluye: integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personal, equilibrio entre la vida laboral y personal y conocimiento y desarrollo de uno mismo.

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 gerentes 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 gerente 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 gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes 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.

3. COMPETENCIAS BAJO EL CONCEPTO DE INTELIGENCIA SOCIAL

Las competencias observadas bajo el concepto de inteligencia social. Goleman (2006) define la inteligencia social como la capacidad humana para relacionarse, integrada por la sensibilidad social que incluye los sentimientos por otros y la capacidad de relacionamiento que facilita el desarrollo de la sensibilidad social. Las competencias para desarrollar la inteligencia social en el Liderazgo son:

Empatía	Capacidad de entender las necesidades, motivaciones y razonamientos de los demás
Sintonía	Capacidad de sentir lo que los demás están sintiendo.
Sensibilidad cultural	Capacidad de comprender la cultura del grupo o de la organización y de manejarse en las redes sociales.
Influencia	Capacidad de persuadir a los demás y de lograr su apoyo.
Potenciación	Capacidad de promover el desarrollo de los demás mediante la mentoría (coaching) y la retroalimentación.
Inspiración	Capacidad de orquestar una visión compartida motivante y de generar un clima emocional positivo.
Sinergia	Capacidad de generar en el grupo un trabajo cooperativo y de equipo

Cuadro 4. Competencias en la Inteligencia Social. Goleman, (2006)

Todo líder interesado en mejorar su desempeño general debería agudizar al máximo su inteligencia social con el fin de perfeccionar su capacidad de entender los patrones de interacción social, su ingenio político y sus relaciones.

Los autores W. Bennis y B. Nanus, (1993) en su famoso "best-seller": "Leaders: The Strategies for Taking Charge", establecen una gran diferencia entre los líderes que ponen énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, y los gerentes que ponen énfasis en los recursos físicos, como las materias primas, la tecnología y el capital.

Aunque la gerencia es clave para la eficiencia de la organización, son pocas las empresas que aprovechan la energía emocional y espiritual del liderazgo que caracteriza a todas las compañías de servicio extraordinario.

4. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN SERVICIO

Los especialistas en el Liderazgo de Servicio reafirman que son cuatro competencias fundamentales las que deben desarrollar las personas comprometidas con el mismo, siendo ellas las siguientes:

A) Visión de servicio: cuya columna principal es la percepción que la fuerza que mueve a las organizaciones hacia el éxito es la excelencia en el servicio. Ésta distingue a una empresa de sus competidores en su respectivo segmento del mercado: en esto radica la diferencia fundamental. Los líderes en servicio están convencidos de que la excelencia y calidad es la única estrategia para competir exitosamente.

B) Creer en otros: los líderes orientados al servicio creen ciegamente en las condiciones intrínsecas de las personas para llegar a una alta autorrealización, y que tienen suficientes conocimientos y aptitudes para desarrollar e implantar una alta motivación al logro, conducente a la consecución continúa de resultados de excelencia. Con estas competencias las personas están en capacidad de

establecer un estilo de liderazgo participativo orientado a la excelencia de servicio, y con la creencia de que la gente es digna de confianza, se hace necesario establecer un proceso de comunicación con las siguientes características: 1) una finalidad claramente definida; 2) debe ser multidireccional, hacia todos los sentidos y niveles de la organización; 3) tiene que estar debidamente instrumentada, valiéndose de soportes, herramientas y equipos, así como de indicadores seleccionados en función de los objetivos; 4) debe estar adaptada a los sistemas de información de la organización; y 5) debe ser lo suficientemente flexible para integrar lo informal y crear estructuras que contribuyan a la consecución de la excelencia de servicio.

C) Querer el trabajo: los líderes exitosos orientados al servicio, hacen lo que quieren, porque quieren lo que hacen; como tienen una alta motivación al logro se imponen riesgos de muchas complejidades, desarrollan una gran capacidad de prospección y asertividad, y las incertidumbres las enfrentan con un gran deseo de triunfar y en verdad son triunfadores. El amor a la empresa, es el combustible de las altas normas de los líderes de servicio.

D) Integridad: estos líderes tienen grandes principios éticos y morales, en consecuencia siempre están haciendo lo correcto y actuando de buena fe, concediéndole mucha importancia al principio de justicia y equidad, así como también la coherencia y veracidad hacia los clientes, tanto internos como externos. La integridad personal es una cualidad esencial del liderazgo de servicio.

La orientación a la satisfacción de las expectativas razonables del cliente es lo que impulsa cambios en la forma de dirigir las organizaciones hoy en día.

III. METODOLOGIA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué competencias de Liderazgo deben desarrollar los mandos dentro en una Unidad de Servicios Compartidos?

Hipótesis

- El estilo de liderazgo en una Unidad de Servicios Compartidos depende del desarrollo de competencias que han tenido los mandos.
- El desarrollo de competencias en los mandos de una Unidad de Servicios Compartidos genera un liderazgo adecuado en ellos.

Objetivos:

- 1.- Identificar las competencias actuales en los mandos dentro de una Unidad de Servios Compartidos
- 2.- Identificar las competencias requeridas en una Unidad de Servicios Compartidos en todos sus mandos.
- 3.- Desarrollar las competencias requeridas para los mandos de una unidad de Servicios Compartidos a través de un programa de capacitación.

2. SUJETO EXPERIMENTAL

La muestra estuvo conformada por todos los empleados que tienen gente a su cargo dentro de la Unidad de Servicios Compartidos, los cuales son 3 Gerentes, 5 Jefaturas y 17 Supervisores.

Para ello recordemos que la Unidad de Servicios Compartidos dio inicio como proyecto a principios del año 2008, siendo constituida formalmente el 01 de Mayo de 2009.

Su estructura esta conformado por una Dirección General, dos áreas de staff y tres áreas operacionales las cuales son:

El área de servicios financieros: Está Integrada por 70 empleados los cuales se clasifican en: 1 gerencia, 4 jefaturas, 8 supervisores, 11 especialistas y 48 analistas. Las funciones que se realizan en esta área son:

Cuentas por pagar. Administra las actividades de los procesos de Cuentas por Pagar establecidos como Unidad Servicios Compartidos, así como el seguimiento y atención a los requerimientos de los clientes para asegurar la continuidad operativa de las unidades de negocio.

Gastos de Viaje. Administra las actividades de Gastos de Viaje con apego a los procedimientos establecidos, actualiza la herramienta y mantiene el contacto empresarial con American Express.

Consolidación: Administra, revisa y aprueba los reportes Consolidados (legales y funcionales) de las empresas del Grupo.

Banca: Administra y Gestiona los pagos de las empresas del grupo cumpliendo conforme al Acuerdo de Servicios.

Activo Fijo: Valida la información enviada por la Unidad de Servicio y las empresas del grupo referente a la operación de Activos Fijos, así como efectúa el control sobre los entregables.

Contabilidad: Realiza los procesos contables de todas las empresas del grupo, de acuerdo a la necesidad de cada empresa para después generar los cierres contables y entregar un reporte global.

El área de Nóminas y Fiscal. Esta integrada por 32 empleados, los cuales se clasifican en: 1 gerencia, 1 jefatura, 7 supervisores, 5 especialistas y 16 analistas. Las funciones que se realizan en esta área son:

Fiscal: Supervisa el cumplimiento de las obligaciones de las empresas del grupo en base a los ordenamientos fiscales y legales, así como de las políticas, procedimientos y criterios establecidos por el grupo, generando valor agregado a sus clientes en la optimización de la operatoria y beneficios fiscales.

Nómina: Administra el proceso de incidencias y cálculo de nómina ordinarias y extraordinarias en base a los ordenamientos fiscales, legales y laborales, así como también a las políticas, procedimientos y criterios establecidos por el grupo.

El área de Compras y Abastecimientos. Está integrada por 10 empleados, los cuales se clasifican en: 1 gerencia, 2 supervisores, 1 especialista y 6 analistas. Las funciones que realizan en el área son: gestionar el proceso de abastecimiento de materiales y servicios en LeanK coordinando a las células de compras a su cargo, asegurando la entrega a un costo competitivo, en el tiempo y la calidad requerida por los usuarios, de acuerdo con el modelo de compras y las políticas asociadas.

La pregunta de investigación se enfoca a las competencias que debe tener un mando en una unidad de servicios compartidos, para ello a continuación se presentan las competencias funcionales definidas al interior del grupo donde se realizó la investigación.

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

Las organizaciones están envueltas en una competitividad, todos los sectores tienen competidores en todas partes del mundo y cada uno de ellos ofrece ventajas y desventajas que hacen que los consumidores sean cada día más exigentes con sus productos y servicios. Lo que representa tener bases sólidas para continuar en el mercado y poder ser líder mundial con sus productos y servicios.

Dentro del grupo se generaron estructuras independientes y verticales que durante años se mantuvieron operando bajo este esquema.

La creación de una Unidad de Servicios Compartidos es una iniciativa valiosísima para cualquier organización, puesto que se traduce en un proceso de estandarización y consolidación de funciones que permite aprovechar sinergias que existen al interior de las mismas, implantando mecanismos formales que midan y mejoren los niveles del servicio que presta y la calidad de los procesos.

Según el estudio de la Cepal, “Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor”, publicado en marzo de 2009, cuando una empresa decide ubicar una Unidad de Servicios Compartidos en un determinado país, debe considerar, entre otras condiciones, el costo de operación, la disponibilidad de recursos humanos, el personal calificado, la infraestructura tecnológica, las regulaciones e incentivos dispuestos por las legislaciones, y las condiciones institucionales generales.

Las Unidades de Servicios Compartidos se han consolidado como un modelo de organización dentro de las grandes empresas principalmente. Al ser una unidad de negocios independiente que integra determinados procesos de soporte y los provee bajo el criterio de Servicio, las Unidades de Servicios

Compartidos son una estrategia para hacer más eficientes las operaciones de las organizaciones.

En entrevista con Gustavo Bohórquez, Senior Manager de BearingPoint, (2008) señala que la mayoría de las empresas están organizadas en forma centralizada o descentralizada, fluctuando de un modelo al otro con objeto de encontrar una fórmula que evite los problemas de cada esquema. Las compañías centralizadas logran economías de escala, pero pierden flexibilidad y cercanía con el cliente, en tanto, las descentralizadas se adaptan a las necesidades de los clientes, pero incurren en la duplicación de recursos y en el menor uso de capacidades.

Ante este escenario, una Unidad de Servicios Compartidos centraliza las funciones de soporte y mantiene descentralizadas las decisiones y funciones de mayor valor agregado en las Unidades de Negocio. Si bien una Unidad de Servicios Compartidos representa importantes ventajas, el éxito de su construcción depende de los siguientes factores clave:

- La Unidad de Servicios Compartidos debe ser una organización de servicios sin fines de lucro para hacer más eficiente las operaciones de una empresa o Grupo de empresas.
- Adopción de una cultura de Servicios Compartidos, ya que la Unidad de Servicios Compartidos es el proveedor y las unidades de negocio son los clientes.
- Formalización de un Contrato de Niveles de Servicio que defina claramente las obligaciones y expectativas de cada parte.
- Una Unidad de Servicios Compartidos se dirige como una empresa prestadora de servicios con carácter empresarial, no como una función de staff.

- Implantación de procesos homogéneos que permitan conseguir economías de escala.
- Compromiso de la Dirección para patrocinar el proyecto con los cambios que implica.

Las Unidades de Servicios Compartidos surgen en la década de los noventa como una estructura formal dentro de las organizaciones. Lo que sucedía en ese entonces es que los procesos del back office (cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad general, administración de activos fijos, etc.) resultaban muy costosos y muy poco estandarizados entre las diferentes unidades de negocios. De esta manera, en la medida en que las empresas iban creciendo, iban creciendo también estas áreas, por lo que resultaba necesario establecer áreas especializadas en el procesamiento de estas transacciones, para que las unidades de negocios se centraran en su función principal: la atención de los clientes y el crecimiento del mercado, explica Bohórquez.

Así las Unidades de Servicios Compartidos buscan dos objetivos principales:

- 1) Eficiencia. Al conformarse como una unidad independiente de sus clientes, se les exige ser muy eficientes y la idea es que cada vez el costo por transacción sea menor, en la medida en que crecen las operaciones de cada una de las unidades de negocio.
- 2) Servicio. Al basarse las operaciones en los modelos tradicionales de centralización, se logran los objetivos de eficiencia, pero se pierde la cercanía con los clientes. Las Unidades de Servicios Compartidos buscan mantener y mejorar los niveles de servicio.

En México las Unidades de Servicios Compartidos se han venido implementando desde hace 8 años, especialmente en grandes corporativos del sector financiero, manufacturero, de servicios y bienes de consumo masivo, tales

como Grupo Bimbo y Kellogg's. Sin embargo no se cuenta con información disponible en libros ó revistas, solo a través de algunas consultarías de prestigio mundial que está llevando el concepto de Unidad de Servicio Compartidos a grandes Corporativos.

Las áreas en las que se han utilizado más de estas Unidades de Servicios Compartidos son: operación de transacciones de alto volumen, que son comunes para las diferentes unidades de negocio, por ejemplo, pago a proveedores, administración de activos fijos, pago de la nómina de empleados, cuentas por cobrar, generación de estados financieros, entre otros. Asimismo, otra área en la que se están usando estos centros es en la operación de tecnología, por ejemplo en consolidación de centros de datos que permiten beneficios importantes en cuanto a la economía de escala.

El concepto de Unidad de Servicios Compartidos se puede llevar a nivel regional, es decir, desde un país se pueden atender las operaciones de otras naciones.

Los tres grandes pilares en los que están apoyadas las Unidades de Servicios Compartidos son:

- Procesos: redefinición de la forma de operar.
- Tecnología: si se requiere del uso intensivo de la tecnología para lograr la estandarización, la eficiencia y las economías de escala que se buscan.
- Organización: cambia de manera radical la forma como están organizadas tradicionalmente las unidades de negocio a las empresas.

Deloitte 2009, en su estudio aplicado a 131 líderes de Servicios Compartidos concluye que para los líderes de los Servicios Compartidos, siempre ha sido un desafío encontrar, retener, recompensar y motivar a su personal.

Las Unidades de Servicios Compartidos están organizadas a base de líneas de autoridad, en un sentido genérico y esencial, el subordinado depende de sus superiores en cuanto a su trabajo, a la permanencia o continuidad en él, a los ascensos con sus satisfacciones inherentes de aumento de sueldo, responsabilidad y prestigio, y en cuanto a una porción de satisfacciones personales y sociales que se derivan de la situación laboral; esto como una cuestión externa que en la actualidad, la globalización de los mercados y las grandes innovaciones tecnológicas están presionando a las organizaciones a elevar sus niveles de competitividad; por lo tanto, contar con una fuerza de trabajo altamente comprometida para llevar acabo la misión, visión y metas de las Unidades de Servicios Compartidos es indispensable para satisfacer las expectativas del mercado.

Los Jefes son quienes deben impulsar la función de liderazgo, es importante que compartan el estilo que manifiesta la forma correcta de dirigir, sustentada en las competencias que requiere la Unidad de Servicios Compartidos.

En una encuesta realiza por Ernst & Young en 2008. Menciona que los líderes de los servicios compartidos deben continuar en la promesa del caso de negocio original alcanzando y manteniendo el balance entre enfoque, costo y calidad de servicio; y convirtiendo a los servicios compartidos en un facilitador de la estrategia extendiendo el enfoque.

Con ello podemos decir que los líderes son los responsables de que las Unidades de Servicios Compartidos logren los objetivos para los cuales fueron creadas. Los jefes son quienes deben impulsar la función de liderazgo, es importante que los jefes compartan el estilo de liderazgo que manifiesta la forma correcta de dirigir las Unidades de Servicios Compartidos sustentada en las

competencias de liderazgo, y de acuerdo a la cultura que se requiere impulsar y a los resultados a corto, mediano y largo plazo.

Si tenemos en la Unidad de Servicios Compartidos jefes con liderazgo de alta efectividad, su impacto será transmitido a sus subordinados y ello permitirá tener una empresa con alta competitividad.

La realización de la presente investigación tiene como finalidad identificar cuales son las competencias necesarias que debe tener un líder que se encuentre frente a los retos de una Unidad de Servicios Compartidos.

Durante los últimos 10 años especialistas en Desarrollo Organizacional dentro del grupo han definido su catalogo de competencias funcionales para cada una de las empresas que lo conforman, estas competencias funcionales se han definido con la aportación de consultores externos e internos de acuerdo a las necesidades de cada sector y empresa alineadas a los requerimientos del grupo.

Las competencias funcionales el grupo las define como, los comportamientos, motivaciones y habilidades de personalidad requeridas para desempeñar el puesto.

El catalogo esta integrado por 19 competencias y cada competencia tiene de 3 a 6 comportamientos que especifican el alcance de cada competencia, de tal forma que cada empresa pueda seleccionar el comportamiento que requiere su personal para desarrollar su puesto.

Para realizar la presente investigación se definieron ocho competencias y 33 comportamientos, esta selección se obtuvo del equipo de Dirección de la Unidad de Servicios Compartidos, a través de una sesión donde se analizaron las necesidades que se están presentando dentro y fuera de la Unidad de Servicios Compartidos después de año y medio de vida que tiene la organización. Las competencias van dirigidas a los mandos de la organización, las cuales son:

1. Integrador .Entiende su responsabilidad, contribución e impacto en la cadena de valor del negocio total.

Comportamientos:

A. Entiende su responsabilidad, contribución e impacto en la cadena de valor del negocio total (Área, Departamento, Empresa, División, Grupo).

B. Alinea los planes de negocio con la estrategia en función de la contribución de los mismos al resultado global (corto, mediano y largo plazo).

2. Liderazgo con apertura (Confianza). Infunde confianza y seguridad a través de lo que hace y lo que dice; trata a los demás con dignidad, justicia y respeto.

Comportamientos:

A. Cumple los compromisos de manera consistente.

B. Escucha a los demás y considera objetivamente sus ideas y opiniones, aun cuando no concuerden con las propias.

C. Trata a los demás con dignidad, respeto y justicia; reconoce adecuadamente el trabajo y las ideas de los otros, aun enfrentándose a resistencias y desafíos.

3. Manejo la diversidad. Aprecia y apoya las capacidades, los enfoques y las ideas de todos los individuos; trabaja eficazmente con personas que tengan estilos, capacidades y motivaciones diversas.

Comportamientos:

A. Busca y usa las ideas, las opiniones y las aportaciones de diversas fuentes e individuos para mejorar las decisiones

B. Gestiona los talentos y capacidades de diferentes personas para realizar tareas generando compromiso con el resultado.

C. Promueve ante los demás el valor la diversidad; toma medidas para aumentar el grado de diversidad en el trabajo cohesionando personalidades distintas en un

objetivo común (por ej., utiliza distintos enfoques, procesos, sistemas, prácticas y hábitos que favorecen mejores estándares de desempeño, estimula en juntas de trabajo la participación de su gente cuando la situación lo demanda, recluta y desarrolla personal de diferentes antecedentes y culturas).

4. Desarrollador de gente. Invierte tiempo y recursos en el crecimiento profesional de su gente, construyendo las competencias de la organización para la creación de valor. Toma responsabilidad en el “coaching” de los futuros Líderes.

Comportamientos:

A. Activamente busca oportunidades para el autodesarrollo y aprendizaje de su gente.

B. Da seguimiento a los individuos después de las asignaciones de metas de desarrollo y monitorea el progreso de sí mismo y del equipo.

C. Crea tiempo para proporcionar retroalimentación constructiva y soporte a los individuos.

5. Compromiso de equipo. Muestra un alto grado de involucramiento hacia el trabajo en grupo, colabora con otras personas para lograr objetivos comunes y aportar ideas para la creación de valor. Orienta, gestiona y motiva a los equipos bajo su responsabilidad.

Comportamientos:

A. Escucha a otros estando dispuestos a cambiar su punto de vista.

Alentar al equipo.

B. Expresa expectativas positivas del equipo.

Compartir su conocimiento.

C. Proactivamente comparte su conocimiento, experiencia, ideas, recursos para asegurar el logro de las metas del equipo. Aprovechar el talento del equipo

D. Aprovecha la opinión, conocimiento, experiencia y recursos de los otros.

Alinear las acciones del equipo

E. Alinea las acciones del equipo con la estrategia de negocio aún cuando esto pueda conflictuar intereses individuales.

Promover cooperación

F. Promueve la cooperación de los integrantes del equipo.

Facilitar la solución de conflictos

G. Toma acciones para resolver los conflictos del equipo y le da seguimiento hasta su solución.

Reconocer al equipo

H. Celebra los éxitos alcanzados por el equipo.

6. Delega autoridad. Delega responsabilidad, dando autoridad a su gente para permitirles tomar el liderazgo, crea responsabilidad compartida ya que con ello puede innovar y tomar decisiones. Proporciona “coaching” cuando se requiere.

Comportamientos:

A. Delega las responsabilidades, tomando riesgos calculados.

Brindar autoridad

B. Muestra respeto por la inteligencia de los otros y muestra confianza en su juicio.

Exponer al aprendizaje a su personal

C. En condiciones no críticas, da la oportunidad de cometer errores y aprender de los mismos.

Respaldar decisiones de su gente

D. Respalda las decisiones de su gente en situaciones importantes.

E. Públicamente le da el crédito a aquellos que se han desempeñado bien.

7. Liderar y gestionar el cambio en escenarios ambiguos. Origina, lidera y promueve los cambios para responder y anticiparse a la creación de valor del negocio. Implanta exitosamente los cambios que el negocio requiere.

Comportamientos:

A. Alinea sus propias acciones a las iniciativas de cambio y mantiene una actitud positiva ante el mismo.

Responder rápidamente al cambio

B. Responde rápidamente al cambio en prioridades y mantiene una actitud positiva y confiada cuando ocurren cambios constantes.

Provocar transformación del negocio

C. Hace modificaciones en los procesos o métodos de trabajo para incrementar los niveles de calidad y de satisfacción al cliente creando valor a través de ello (por ejemplo, hace algo mejor, más rápido, a un menor costo, más eficazmente, mejora la calidad, la satisfacción del cliente, la moral, los ingresos).

Implantar cambios exitosos en el negocio

8. Enfrentar la adversidad con ética. Logra que las actividades y los objetivos tengan una sólida coherencia con la filosofía e imagen global de la empresa.

Comportamientos:

A. Cumple con los códigos de ética, las políticas y los procedimientos consistentemente, en situaciones normales y de crisis

Responder en un marco ético ante la presión

B. Aborda los problemas/oportunidades y logra los resultados esperados, aún en momentos críticos de alta presión

Da el ejemplo

C. Enfrenta la adversidad demostrando comportamientos acordes a la filosofía de la empresa aun cuando podría tomar caminos fáciles diferentes a los de la filosofía

Motiva a otros a la acción

D. Tiene control de si mismo ante un escenario crítico o adverso que le permite decidir objetivamente, motivando a otros a mantener el control y la objetividad

Aplica acciones apropiadas

E. De las alternativas posibles selecciona la opción más eficaz para resolver los problemas acorde al código de ética del Grupo, considerando las implicaciones y consecuencias

Recompensa el trabajo que haga realidad la visión y los valores.

F. Reconoce y premia al personal cuyas acciones apoyan la visión y los valores de la organización.

4. INSTRUMENTO

El tratamiento de la información se realizó a través del método de rangos sumariados de Likert.

Se elaboró un cuestionario de 60 preguntas de las cuales 30 preguntas fueron redactadas como favorables y 30 como desfavorables. Contemplando los comportamientos previamente definidos para las competencias identificadas por la dirección de la Unidad de Servicios Compartidos.

Para evaluar cada pregunta se realizaron 5 alternativas, cuya puntuación va del 1 al 5, las cuales se clasificaron de la siguiente manera:

Definitivamente, no es así.	Su valor es.....	1
Sucede pocas veces.	Su valor es.....	2
A veces es así y a veces no es así	Su valor es...	3
Sucede con frecuencia	Su valor es.....	4
Siempre es así	Su valor es.....	5

La aplicación del cuestionario piloto se realizó a la plantilla total de la Unidad de Servicios Compartidos siendo un total de 130 cuestionarios, donde evaluaron a los 24 mandos respecto a sus competencias en Liderazgo.

Los resultados de las 5 alternativas de los 130 cuestionarios fueron capturados en una base de Excel para ordenarlos de acuerdo a los sujetos que evaluaron con mayor puntaje a los que evaluaron con menor puntaje.

El cuestionario se conformo por 25 preguntas las cuales fueron aplicadas a 79 colaboradores, 22 laterales, 21 jefes y 24 mandos; mediante estrategia de evaluación basada en la técnica 360°, es decir que a cada uno de los 25 mandos lo evaluó:

El jefe, es la persona a quién el mando reporta de manera directa sus funciones.

Colaborador, es el subordinado del mando al cual le orienta y da instrucciones de trabajo.

Lateral, es el compañero de trabajo que se encuentra en el mismo nivel de puesto.

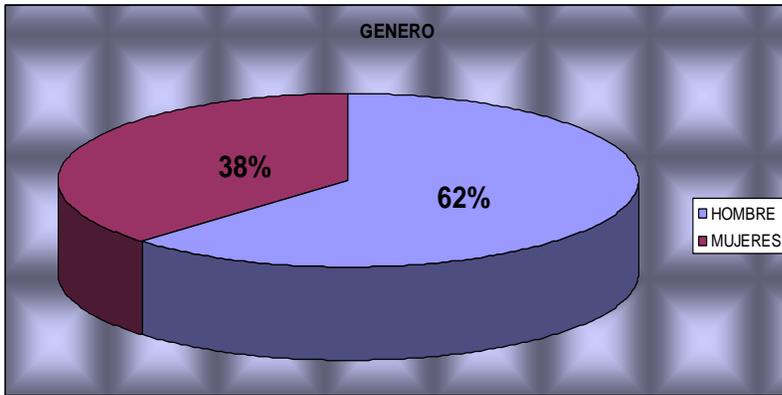
Mismo mando, es uno de los 24 mandos que fueron evaluados.

Las evaluaciones finales se capturaron en el programa estadístico del SPSS versión 16.

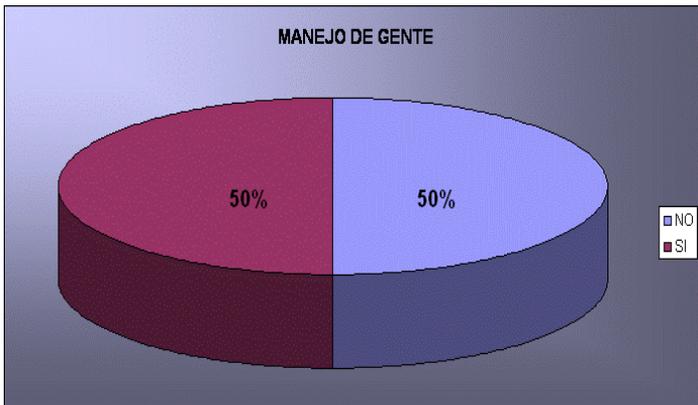
5. VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Las variables que se utilizaron para correlacionar fueron:

- Edad
- Estado civil
- Numero de hijos
- Nivel de estudios
- Residencia familiar
- Manejo de gente
- Puesto
- Antigüedad en el puesto
- Antigüedad en el grupo.
- Experiencia externa

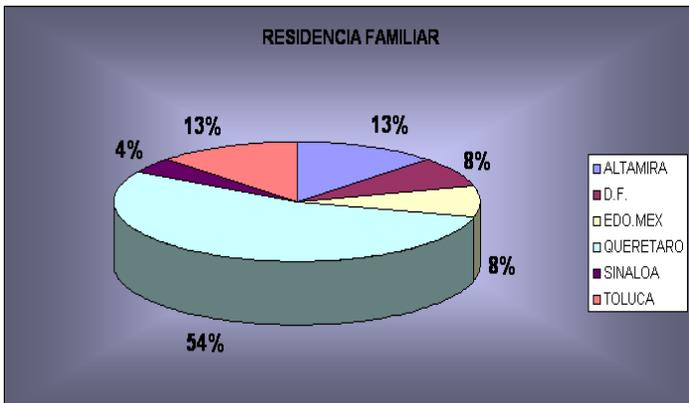


De los 24 mandos que fueron evaluados, el 38% son de sexo femenino y el 62% de sexo masculino.



El 50% de los mandos ya había manejado gente en sus trabajos anteriores.

Gráfica 2. Población que ha tenido gente a su cargo.

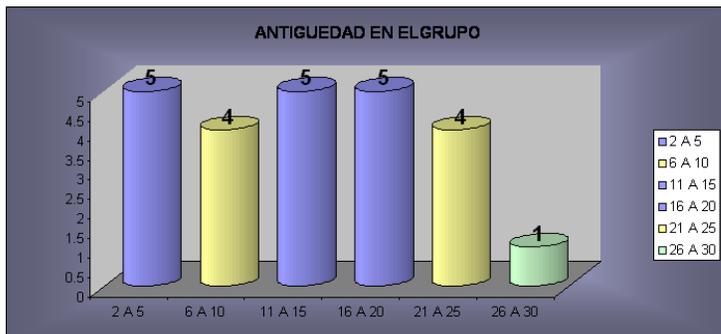


El 46% de los mandos tiene a su familia directa en otros Estados de la Republica Mexicana.

Gráfica 3. Población por lugar de residencia.

SUJETO	EDAD	ESTADO CIVIL	N. DE HIJOS	NIVEL DE ESTUDIOS	RESIDENCIA FAMILIAR	MANEJO DE GENTE	PUESTO	SECTOR	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	EXPERIENCIA EXTERNA
1	42	CASADO	1	MAESTRIA LIC.	QUERETARO	SI	GERENTE	QUIMICO	2	20	0
2	45	CASADO	2	CONTABILIDAD LIC.	TOLUCA	SI	GERENTE	SERVICIO	2	22	0
3	44	CASADO	1	INGENIERO MECANICO	QUERETARO	SI	GERENTE	AUTOMOTRIZ	2	13	6
4	48	CASADO	1	INGENIERO INDUSTRIAL	QUERETARO	NO	SUPERVISOR	QUIMICO	1.2	21	2
5	48	CASADO	3	SECUNDARIA LIC.	QUERETARO	NO	SUPERVISOR	AUTOMOTRIZ	1.2	22	0
6	34	CASADO	1	CONTABILIDAD LIC.	QUERETARO	SI	JEFATURA	CONSUMO	1.5	2	9
7	32	CASADO	1	CONTABILIDAD LIC.	ALTAMIRA	NO	SUPERVISOR	QUIMICO	4	4	10
8	51	CASADO	3	CONTABILIDAD LIC.	D.F	SI	SUPERVISOR	QUIMICO	0.7	19	9
9	41	CASADO	1	CONTABILIDAD LIC.	QUERETARO	NO	SUPERVISOR	QUIMICO	1.2	16	2
10	37	DIVORCIADO	1	CONTABILIDAD LIC.	TOLUCA	SI	SUPERVISOR	SERVICIO	1.5	6	8
11	35	CASADO	2	CONTABILIDAD LIC.	TOLUCA	NO	SUPERVISOR	SERVICIO	1.4	3	16
12	38	SOLTERO	0	CONTABILIDAD LIC.	SINALOA	SI	SUPERVISOR	CONSUMO	1.2	14	0
13	49	CASADO	1	CONTABILIDAD LIC.	QUERETARO	SI	JEFATURA	SERVICIO	1.10	24	6
14	36	CASADO	0	CONTABILIDAD LIC.	QUERETARO	NO	SUPERVISOR	AUTOMOTRIZ	1.10	10	2
15	33	SOLTERO	0	CONTABILIDAD LIC.	EDO. MEXICO	NO	SUPERVISOR	SERVICIO	1.10	4	9
16	30	CASADO	2	CONTABILIDAD LIC.	QUERETARO	SI	JEFATURA	SERVICIO	1.5	2	5
17	42	SOLTERO	0	CONTABILIDAD LIC.	QUERETARO	SI	JEFATURA	AUTOMOTRIZ	1.4	13	6
18	38	CASADO	2	CONTABILIDAD LIC.	QUERETARO	NO	SUPERVISOR	AUTOMOTRIZ	1.2	19	0
19	37	SOLTERO	0	MAESTRIA EN ADMON	QUERETARO	NO	SUPERVISOR	AUTOMOTRIZ	1.2	11	0
20	50	CASADO	1	CONTABILIDAD LIC.	D.F	SI	SUPERVISOR	SERVICIO	1.5	29	0
21	40	CASADO	1	CONTABILIDAD LIC.	ALTAMIRA	SI	JEFATURA	QUIMICO	1.8	17	3
22	42	CASADO	0	CONTABILIDAD LIC.	EDO. MEXICO	NO	SUPERVISOR	SERVICIO	2	13	5
24	40	SOLTERO	0	CONTABILIDAD LIC.	QUERETARO	NO	SUPERVISOR	AUTOMOTRIZ	1.5	6	6
24	39	CASADO	1	CONTABILIDAD LIC.	ALTAMIRA	NO	SUPERVISOR	QUIMICO	1.5	8	5

Cuadro 5. Correlación de población.



Gráfica 4. Información demográfica de los Sujetos.

La antigüedad que tienen los mandos es: 9 de ellos tienen menos de 10 años y los 15 restantes tienen más de 11 años laborando dentro del Grupo, lo que nos indica que existe una estabilidad laboral.

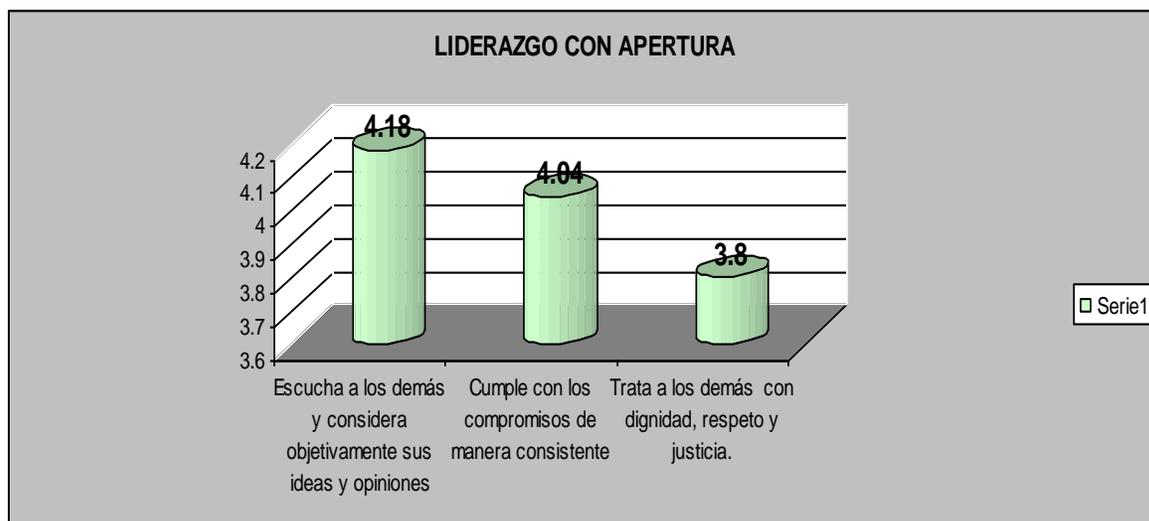
Se realizó la asociación con cada una de las 25 preguntas y con cada variable para identificar a través de la probabilidad estadística de Chi cuadrada si existe una asociación con dicha variable, tomando como asociación aquellas en donde X^2 es menor a 0.05, para obtener el 95% de afirmación en la asociación, a través de los resultados en puntajes de contingencia.

Tomando como referencia que cada pregunta del cuestionario pertenece a una de las ocho competencias, los resultados fueron interpretados a través de dichas competencias y con la evaluación de 360°.

6. ANALISIS ESTADISTICO

Se identificó el grado de importancia de las ocho competencias de acuerdo a la evaluación obtenida, tomando el promedio.

Liderazgo con apertura, fue evaluada como una de las competencias más desarrolladas dentro del grupo de los 24 mandos obteniendo un puntaje del 4.01 de la escala de 5 puntos lo que representa el 80.2%.



Gráfica 5. Comportamiento de la competencia de Liderazgo por Apertura.

Las correlaciones arrojaron la siguiente información:

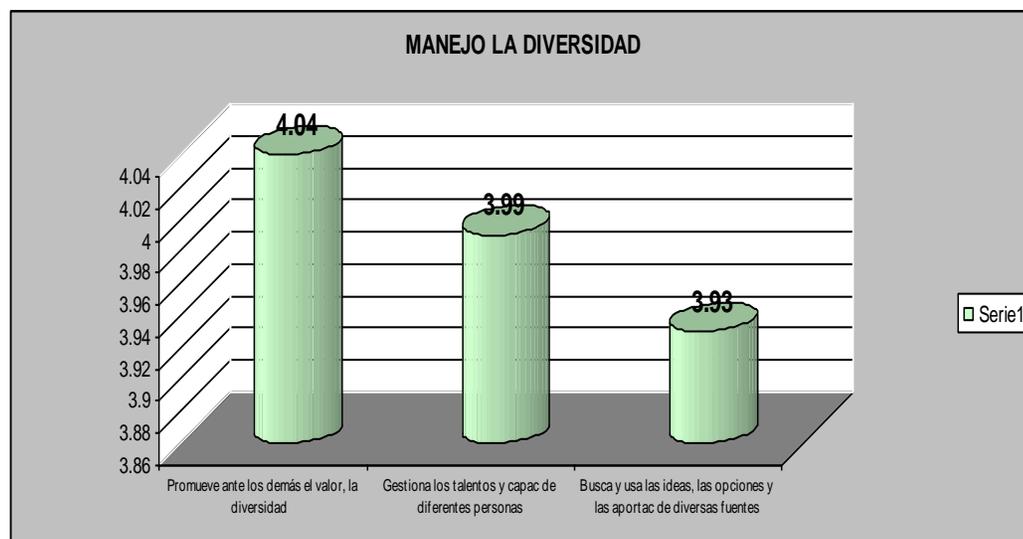
Para el grupo de los colaboradores la competencia de Liderazgo con apertura tiene asociación (X2) de 0.002 con el nivel de estudios de los mandos.

Para el grupo de los laterales existe una dependencia de (X2) 0.033 en genero, (X2) de 0.026 con la variable de hijos, (X2) de 0.006 estudios y (X2) de 0.037 en antigüedad en el puesto.

Para el grupo de los jefes existe una asociación de (X2) 0.019 con la variable de puesto y (X2) de 0.042 en estado civil.

Para el grupo del mismo mando existe una dependencia de (X2) 0.028 con la variable de estudios.

Manejo a la adversidad, fue evaluada como la segunda competencia más relevante en las mandos con una puntuación del 3.99 equivalente al 79.80%.



Gráfica 6. Comportamiento de la competencia de Manejo la Diversidad.

Para el grupo de los colaboradores esta competencia tiene asociación (X2) 0.004 con los hijos y (X2) 0.000 en el nivel de estudios de los mandos.

Para los laterales la dependencia se encuentra con las variables de estudio con un valor de (X2) 0.000 y antigüedad en el puesto de (X2) 0.031.

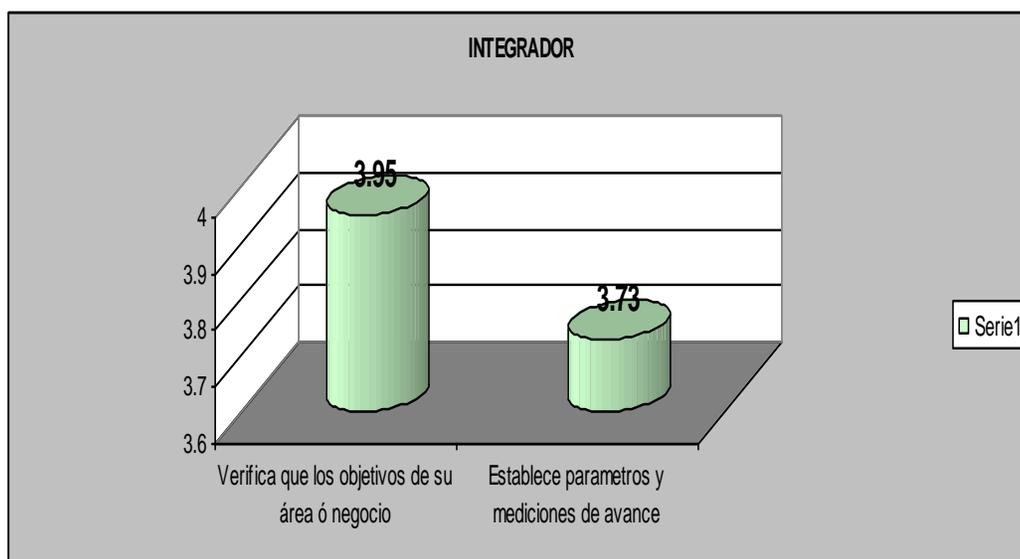
Para el grupo de los jefes no tiene asociación.

Para el grupo del mismo mando la asociación se encuentra (X2) 0.000 en la variable de hijos y (X2) 0.017 en la variable de sector laboral.

Integrador fue la competencia más baja que tiene los mandos, evaluada con menor puntuación de 3.84 lo que representa el 76.8%.

Integrador, fue evaluada como la competencia que menos presencia tiene en los mandos con una puntuación del 3.95.

Obteniendo la siguiente asociación:



Gráfica 7. Comportamiento de la competencia de integrador.

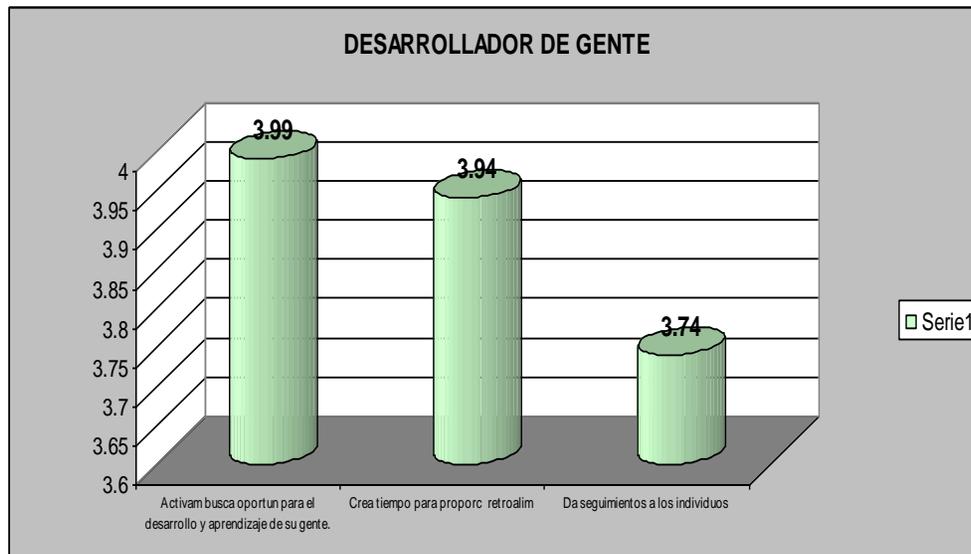
Para el grupo de los colaboradores esta competencia tiene asociación (X2) 0.029 con la variable de hijos y (X2) 0.000 en los estudios de los mandos.

Para el grupo de los laterales tiene una dependencia de (X2) 0.041 con la variable de hijos, (X2) 0.001 en estudios y (X2) 0.005 en la variable de antigüedad en el puesto.

Para los jefes tiene asociación (X2) 0.024 con la variable de estado civil y (X2) 0.028 con antigüedad en el puesto.

Para el mismo mando no tiene asociación.

Desarrollador de gente, fue la segunda competencia más baja en su evaluación con una puntuación de 3.87 equivalente al 77.4%.



Gráfica 8. Comportamiento de la competencia Desarrollador de Gente.

La correlación con esta competencia se relaciono con la siguiente variable:

Para los colaboradores existe una asociación con la variable (X2) 0.038 en hijos y (X2) 0.015 en la variable de estudios.

Para los laterales existe una dependencia (X2) 0.032 en género, (X2) 0.051 con la variable de hijos, 0.001 con estudios y (X2) 0.026 con la antigüedad en el puesto.

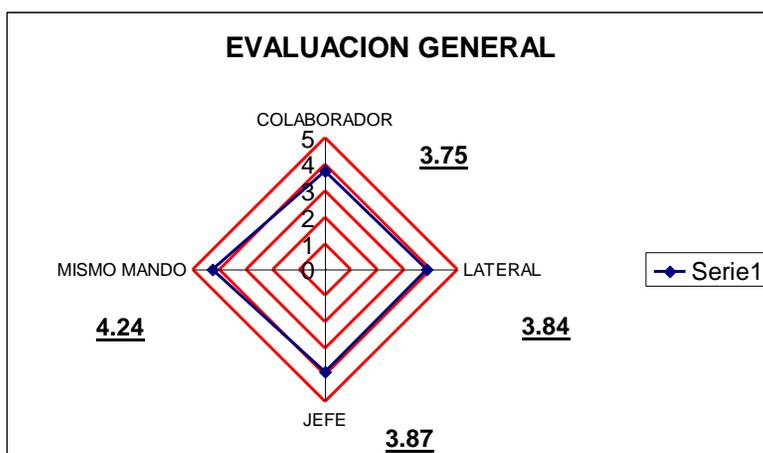
Para los jefes existe una asociación (X2) 0.039 con la variable de puesto de trabajo.

Para el mismo mando no tiene asociación.

En la evaluación general de 360° los resultados obtenidos reflejan que la evaluación de los colaboradores es la más baja con un 75% en las 8 competencias establecidas para los mandos. Posteriormente la evaluación de los laterales con un 76.8%, siendo estos dos grupos los que tienen una relación más estrecha con los evaluados.

La evaluación de los jefes reflejo el 77.4% y la evaluación que se obtuvo de los mismos mandos es equivalente al 84.8% lo que represente que los evaluados consideran que cuentan con las 8 competencias desarrolladas dejando solo algunos factores a evaluar.

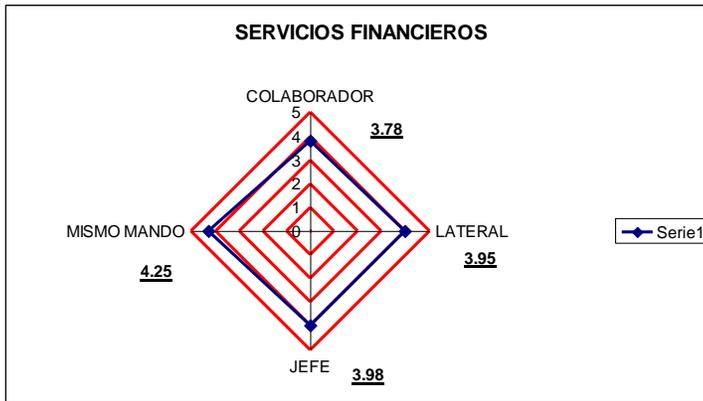
La evaluación general se obtuvo de promediar todas las calificaciones de los participantes de acuerdo a su puesto. Obteniendo como puntuación más baja la recibida de parte de los colaboradores y como alta la propia evaluación de participantes.



Gráfica 9. Gráfica de diagnóstico 360° de la Unidad de Servicios Compartidos.

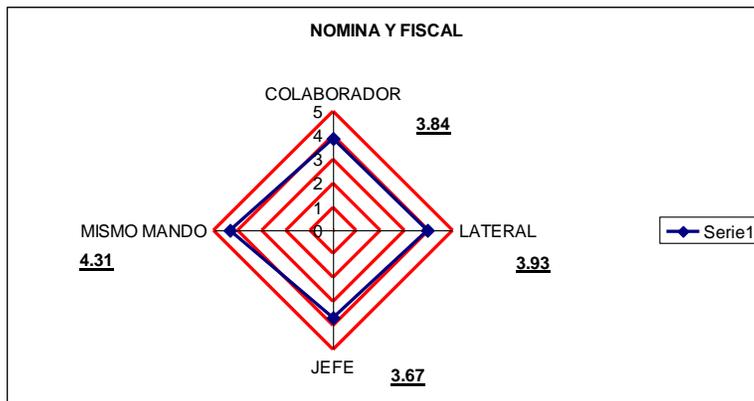
Para obtener una información más detallada se realizaron las siguientes gráficas por área de trabajo y por cada uno de los 24 mandos, obteniendo los siguientes detalles.

El las tres áreas que integran la Unidad de Servicios Compartidos se obtuvo la evaluación baja por parte de los colaboradores, sin embargo la tendencia continúa a que el mismo mando se evalúe más alto.



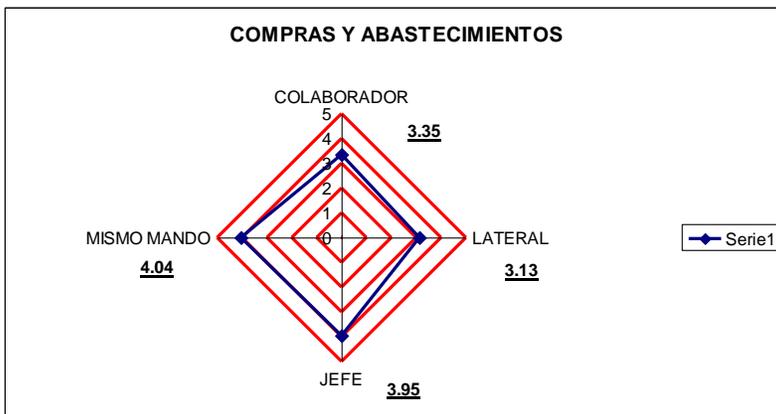
En el área de Servicios Financieros percibimos que tanto los laterales como el mismo jefe tienen un concepto muy similar en su evaluación.

Gráfica 10. Gráfica de diagnóstico 360° área de Servicios Financieros.



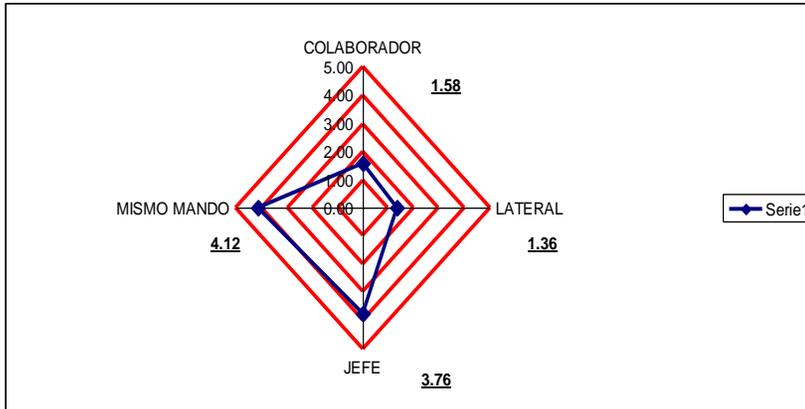
En el área de Nómina y Fiscal el jefe inmediato otorga una puntuación baja comparada con la evaluación del mismo mando que es muy alta.

Gráfica 11. Gráfica de diagnóstico 360° área de Servicios de Nomina y Fiscal.



En el área Compras y Abastecimientos, la evaluación del lateral es baja en comparación a la del jefe y a la del mismo mando que son muy similares.

Gráfica 12. Gráfica de diagnóstico 360° área de Servicios de Compras y Abastecimientos



La gráfica nos muestra que la evaluación del lateral y de colaborador son muy bajas a diferencia de la evaluación del jefe y del mismo mando que son altas.

Gráfica 13. Ejemplo de gráfica de diagnóstico 360° de evaluación por mando.

La evaluación obtenida de este mando muestra que los colaboradores consideran que sus competencias son muy bajas solo del 31.6%, su lateral considera que cuenta con el 27.2%. Identificando el entorno de este mando obtenemos que su nivel de estudios en secundaria, lo cual afirma que esta variable tiene asociación con la carencia de algunas competencias.

IV. RESULTADOS

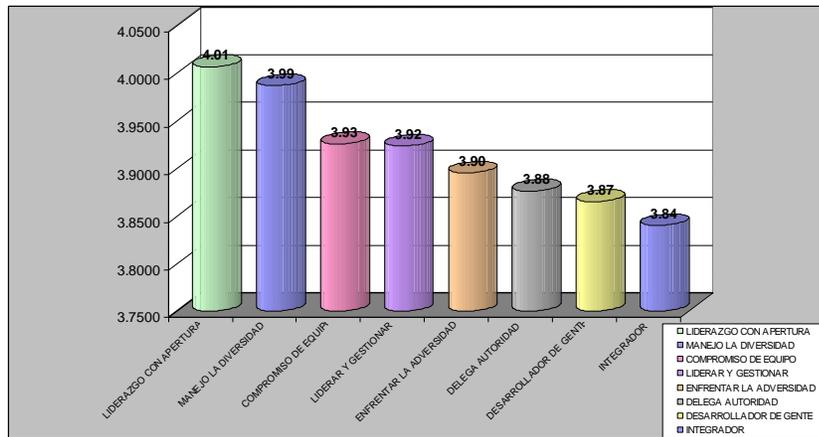
1. DISCUSION

El diagnóstico nos muestra que en la primera hipótesis, los mandos dentro de la Unidad de Servicios Compartidos ejercen su liderazgo, de acuerdo al desarrollo de sus competencias en los distintos factores tales como: los sectores de procedencia, grado de estudios, antigüedad en el puesto y el resto de las variables que se consideraron para la presente investigación hacen que los mandos ejerzan su propio estilo de liderazgo.

La segunda hipótesis es comprobada al identificar las características de cada mando dentro de la Unidad de Servicios Compartidos y la identificación de las competencias requeridas para su desarrollo. Con el desarrollo de las competencias identificadas como necesarias para los mandos dentro de la Unidad de Servicios Compartidos se llegara a ejercer el estilo de Liderazgo que logre alcanzar los resultados contando con un equipo alineado y enfocado.

Se identifican como competencias actuales aquellas en las que el diagnóstico arrojó una calificación considerada como alta, estas son Liderazgo con apertura con una puntuación de 4.01 y manejo a la diversidad con una puntuación de 3.99. Estas dos competencias fueron desarrolladas por la transición que presenciaron los mandos al implementar los procesos de las empresas de las cual provenían a la Unidad de Servicios Compartidos.

Las competencias se clasificaron en grado de importancia de la siguiente manera.



Gráfica 14. Gráfica de Competencias por diagnóstico.

La unidad de servicios compartidos busca hacer más eficientes las operaciones de las empresas del grupo. Para la realización de este proceso, es importante tener en mente que como Unidad de Servicios Compartidos, centraliza las funciones de soporte y mantiene descentralizadas las decisiones y funciones de mayor valor agregado.

Sabemos que la Unidad de servicios compartidos brinda servicio a 23 empresas en tres sectores diferentes cada una con peculiaridades específicas, así como las personas que la conforman también tienen características regionales diferentes.

Estos dos factores me llevan a sugerir el enfoque de Liderazgo Situacional definido por Paul Hersy y Ken Blanchard. Es decir el mando ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El enfoque de este liderazgo se divide en 4 estilos: el estilo de control, supervisión, asesoramiento y delegación.

Dentro de la Unidad de servicios compartidos hay 9 áreas y cada una de ellas cuenta con una agrupación diferente para administrar sus procesos de acuerdo a la clasificación del servicio para las 23 empresas del grupo, esta clasificación depende de la peculiaridad de cada empresa y de los servicios otorgados. Por lo tanto el liderazgo situacional permite que cada mando elija el estilo adecuado para cada situación.

Si nuestros mandos tienen el enfoque de liderazgo situacional también deben visualizar a la organización como un sistema, refiere Scott, (1992) en su teoría de sistemas que todas las partes afectan a todas las partes. Es decir si los mandos dentro de una Unidad de servicios compartidos ejercen un liderazgo situacional, no deben perder de vista que las 9 áreas están interrelacionadas entre si, aunque cada una administre su proceso de acuerdo a la peculiaridad del cliente, internamente son áreas dependientes una de otra.

De las ocho variables que se consideraron para la correlación con las competencias identificadas con el grupo, el resultado arroja que si hay correlación en estas, por lo tanto los mandos deben ser orientados primeramente al desarrollo de competencias bajo un enfoque de inteligencia social, Goleman (2006) la define como la capacidad humana para relacionarse, integrada por la sensibilidad social que incluye los sentimientos por otros y la capacidad de relacionamiento que facilita el desarrollo de la sensibilidad social.

Los resultados del diagnóstico arroja como una de sus principales carencias la necesidad de fortalecer la integración para poder alcanzar resultados contando con un equipo alineado y enfocado.

2. PROPUESTA DE INTERVENCION

Para lograr el desarrollo de las ocho competencias de los 24 mandos dentro de la Unidad de servicios compartidos se diseñó un diplomado impartido por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey. El cual diseñó un programa que permita:

La integración de los mandos con un enfoque sistémico.

- a) Que cada mando identifique su visión personal y con ello la pueda alinear a la visión de la organización.

b) El desarrollo de la escucha como una herramienta clave para incrementar la efectividad en los procesos de comunicación.

c) Que los mandos adquieran herramientas que los ayuden a incrementar su efectividad para alcanzar resultados y velar por el desarrollo integral de su equipo de trabajo.

d) La evaluación de escenarios, toma de decisiones, realización de acciones, a través de las cuales se aseguren de que las cosas pasen, bajo la óptica del liderazgo situacional.

e) Que los mandos permitan dar seguimiento a los objetivos y estrategias a su cargo, hacienda de la visión compartida una ventaja competitiva.

f) Brindar un marco de referencia cultural de la Unidad de servicios compartido, para que los mandos puedan tomar decisiones y realizar acciones ligadas a la cultura corporativa y valores organizacionales.

g) Con el desarrollo de este diplomado se busca alcanzar el desarrollo de las ocho competencias identificadas para alcanzar los resultados contando con un equipo alineado y enfocado.

3. CONCLUSIONES

El estudio del Liderazgo ha cobrado fuerza en función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos.

En el presente estudio enfocado al Liderazgo en una Unidad de Servicios Compartidos nos lleva a identificar al líder como resultado de las necesidades de un grupo, el cual tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo necesitan un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

1.- El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas.

2.- El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas.

3.- El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica, Refiere Chiavenato (1993). 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. Liderazgo es el proceso de inducir a la acción voluntaria a otros en la persecución de una meta común.

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado. Es por ello que para la Unidad de Servicios Compartidos, tiende a utilizar el Liderazgo Situacional, donde sus cuatro estilos son necesarios para su buen funcionamiento. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de su trayectoria.

Hersey y Blanchard, 1988, es el primero que subrayó la idea de que no existe un único estilo mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconceptos. Reconoce que las variables que intervienen en una situación son muchas. La madurez de los empleados se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (conocimientos) y el interés (motivación y seguridad respecto a la tarea).

En la Unidad de Servicios Compartidos, es sumamente importante que cada integrante tenga un dominio muy bueno en la competencia técnica, ya que es una empresa de servicio y está conformada únicamente por dos elementos, el factor humano y el factor tecnológico. Ambos factores se unen para brindar un excelente servicio a clientes externos e internos.

En cuanto a interés, de la motivación y seguridad respecto a la tarea, es fundamental para la Unidad de Servicios Compartidos debida a su división por áreas de trabajo y a su peculiaridad en los distintos estilos de servicios que debe proporcionar a sus clientes de los diferentes sectores.

Según estos autores, la mayoría de las personas cuando inician una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" y en la medida en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo en una carrera ascendente en madurez laboral. Por supuesto que existen excepciones a la regla y también movimientos de involución.

El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o con la misma persona pero en distintos momentos. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:

Diagnóstico: poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada.

Flexibilidad: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

El líder podrá asumir cuatro estilos diferentes según se oriente al apoyo a la persona o bien a regir su comportamiento para el desempeño de la tarea:

1. estructurando la tarea, enfatizando el apoyo a la persona.
2. estructurando la tarea, pero proporcionando apoyo a la vez.
3. tratando de resolver los problemas de motivación o interés, sin necesidad de dirigir mucho técnicamente a la persona.
4. proporcionando el mínimo de dirección y apoyo.

Aclarado el proceso del liderazgo, cabe agregar que, como surge de todo lo dicho, si se pretende motivar a los participantes de una organización, para lograr no sólo que entre todos se satisfagan los objetivos de ella, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, se debe conseguir una cabal integración entre las metas del grupo humano y la meta de la organización.

Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para erigirse en líderes de grupo humano en general.

Peter Senge, (1993) define una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Cada día, las organizaciones le deben dar más importancia a las relaciones en la empresa. El éxito depende cada día más de la calidad de los grupos de trabajo y de las pequeñas unidades que conforman las organizaciones.

Es importante que los empleados se lleven bien, que tengan la oportunidad de relacionarse entre si dentro de un proceso constante de ampliación de horizontes (evaluación basada en competencias y posibilidad de progresar) y para lograrlo debemos darle prioridad al apoyo y el buen trato a la organización.

La interacción entre los directivos, los empleados y lo ejecutivos debe ser totalmente cordial y en un ambiente de sana y justa competencia con la noción de que del desempeño de la empresa, dependerá el bienestar de sus miembros.

Una organización inteligente deberá basar su organización en la administración por liderazgo, es decir, debe darle prioridad a los más capaces con criterio de justicia y equidad. Los líderes, deben involucrar a todos los trabajadores en una discusión abierta y continua sobre la gestión y la calidad de los procesos. El líder modela el trabajo de manera que el trabajador pueda saber exactamente que es lo que se espera de él. Los trabajadores deben ser responsables de controlar la calidad de su propio trabajo, pues conocen la filosofía de calidad de la empresa. Los niveles de calidad dependerán entonces de la confianza entre administradores, trabajadores o ejecutivos.

Con esta información podemos concluir que los mandos dentro de una Unidad de Servicios Compartidos deben desarrollar aquellas competencias que les permitan ser líderes exitosos orientados al servicio.

4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones que se presentaron al realizar este estudio, fue el concepto de Unidad de Servicios Compartidos ya que en México es nuevo y por lo tanto no cuenta con información relevante sobre el tema. Hablando de liderazgo hay gran cantidad de material pero no se encontró bajo el marco de Unidad de Servicios Compartidos.

5. LITERATURA CITADA

Abraham H. Maslow, (2005). Una visión humanista para la empresa de hoy, España.

Abraham Nadelsticher Mitrani, (1983). Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple. Instituto Nacional de Ciencias Penales México.

Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.

Annie Bartoli, (1991). Comunicación y Organización. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina. (Pág. 17)

Avolio, B. J. (2005). Leadership Development in Balance: Made / born.

Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1998). Transformational leadership. En F.

Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: Harper.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, (1993). B.J. Full range of leadership Manual for the Multifactor, Leadership Questionnaire. CA Mind Garden U.S.A. Palo Alto.

Bennis, W. (1989). On Becoming a Leader. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Bennis, W. G. y Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper y Row.

Bennis, Warren. Como convertirse en líderes. Edit. Norma, 1993.

Bittel Lester R. (1979). Lo que todo Supervisor debe Saber. McGraw-Hill, México.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Houston, Gulf.

Bonache, J., Cabrera, A. (2002). Dirección Estratégica de Personas. España: Financial Times Prentice Hall. Bureau of Business Research, Monograph nº 88.

Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper y Row. Business Review, 55 (5), 67-78.

Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

Claude Levy-Leboyer. (2000). Gestión de las Competencias. Gestión 2000. Barcelona.

Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1990). A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.

Crosby, P. (1991). Liderazgo. España: McGraw Hill.

D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), (2005). Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd ed., Vol II. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press, Inc.

Daniel Goleman. Inteligencia Social, Colombia, Planeta, 2006.

Dansereau, y F. J. Yammarino. (Eds.), (2006). Leadership: The Multiple-Level approaches. (pp. 53-76). London: Jai Press LTD.

De Beas, A. (1993). Organización y Administración de Empresas. España: McGraw Hill.

Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1994). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. España: McGraw Hill.

Downton, J. V. (1973). Rebel leadership style: Commitment and charisma in the revolutionary process. New York: The Free Press.

Drucker, P. (2002). La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo.

Evans, W. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance.

Fleishman, E. A. (1957). A leader behaviour description for Industry. En R. M. Stodgill y A. E. Coons (Eds.), Leader behaviour: Its description and measurement.

Columbus: Ohio State Univ. Boureau of Business Research, Monograph nº 88, 103-119.

French, J. y Raven, B. H. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Gary L. Kreps. (1996). "La Comunicación en las Organizaciones" Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. Estados Unidos. Págs. 96-97

Gerald M. Goldhaber. (1994). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana México, Sexta impresión. Pág.30-31

González Garza Ana María.(1981). *El enfoque centrado en la persona*. Edit. Trillas, México.

Halpin, A. W. y Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. En R. M. Stodgill, y A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its*

Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores

Hellriegel, Jackson, Slocum. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*.

Hemphill, J. K. y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. En R. M. Stodgill y A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State Univ.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 24(2), 26-4.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5th edition). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership Quarterly*, 7, 3, 324-52.

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (1982). *Toward a macro-oriented model of* John P. Kotter, *El Lider del Cambio*. México Mc Graw-Hill, 1997.

Kahn, R. L. y Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Group Dynamics*.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. y Snoelk, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

Kerr, S. y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 103-117.

Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs From leadership: An odyssey. En J. G. Hunt, U. Sekaran, y C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views* (pp. 196-221).

Lafarga, Juan. (1989). *Desarrollo del potencial humano*. Vol. 1,2,3,4, Edit. Trillas México.

Lewin, K., Lippitt, R. y Withe, R. T. (1939). Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created Social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Llano, Carlos.(2004). *Humildad y Liderazgo*. México: Ediciones Ruiz.

Maxwell, John. (2004). *El ABC del liderazgo*. Buenos Aires: V&R.

McGregor, D. (1960). *The Human side of interprise*. New York: McGraw-Hill.

Mendoza, I, y H Paker. (2007) «Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional.» *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle.

Morales, J. Francisco. (1997). *Psicología Social*. McGraw-Hill. Madrid España.

Muchinsky Paul M. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Sexta Edición. Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Paul Hersey. Kenneth H. Blanchard. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional*, México, Prentice-Hall.

Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la Organización*. Madrid. Universidad

Peter Senge, (1993). "La quinta disciplina". Ed. Granika, Buenos Aires.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. México.

Robert N. Lussier. (2008). *Liderazgo, teoria, aplicación y desarrollo de habilidades*. México.

Rogers, Carl R. (1982). La persona que funciona completamente. Desarrollo del potencial humano. Edit. Trillas, México.

Rosembaum, Bernard L. (1982). Como motivar a los empleados de hoy. Edit. Mac Graw Hill.

Scott y Etzioni, (1983). Mencionado por Richard Hall. Libro: Organizaciones: estructura y procesos (Pág. 33) Editorial Prentice Hall. Tercera edición.

Stewart, R. (1976). Contrast in management. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill UK.

Stogdill, R. M. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire, Form XII. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature.

Weber, M. (1947, Trabajo original publicado en 1924). The theory of social and economic organizations (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press

Wilson Ferry.(1993). Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Gestión, Barcelona.

Yukl, G. (1989). Leadership in organizations (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. y Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. Journal of Applied Psychology.

Yukl, G. y Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research in organizations.

Yukl, G., Wall, S y Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the management practices survey. En K. E. Clark y M. B. Clark (Eds.), Measures of leadership. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: Are they different?. Harvard

Las Organizaciones modernas. www.contactforum.com.mx

Las Unidades de Servicios Compartidos. www.deloitte.com/mx/conozcanos

La Inteligencia Social. www.slideshare.net/rommyvc/goleman-en-chilie-inteligencia-social-presentation

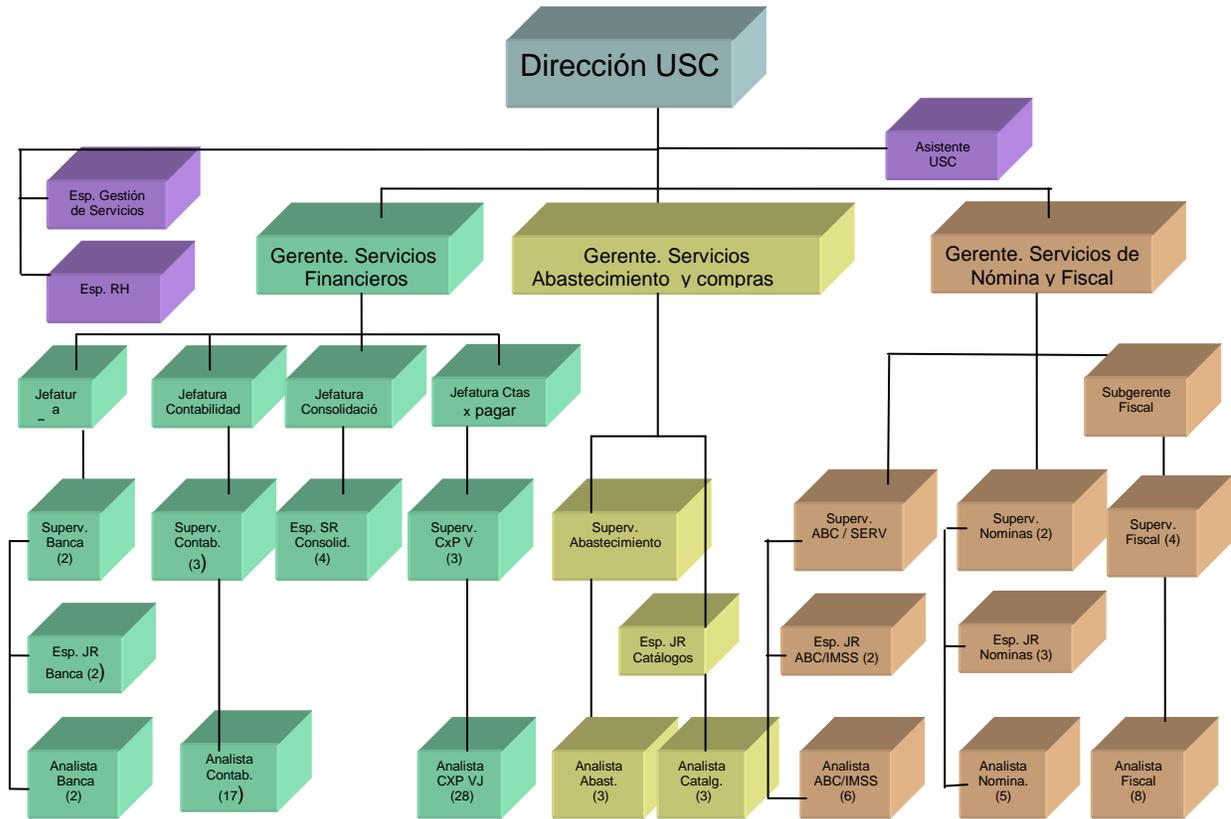
Competencias en la Gestión de recursos Humanos. Miguel García.

www.gestiopolis.com.

"Una clave para sobrevivir y prosperar en estos tiempos competitivos, es conseguir clientes y luego conservarlos". J. Davidson

<http://www.pymesdominicanas.com/articulos>

APENDICE



1.1. Estructura Unidad de Servicios Compartidos

NOMBRE DEL MANDO:

RELACION LABORAL QUE TIENES CON EL MANDO :

Jefe Colaborador Lateral Mismo mando

Fecha: _____

Escala:

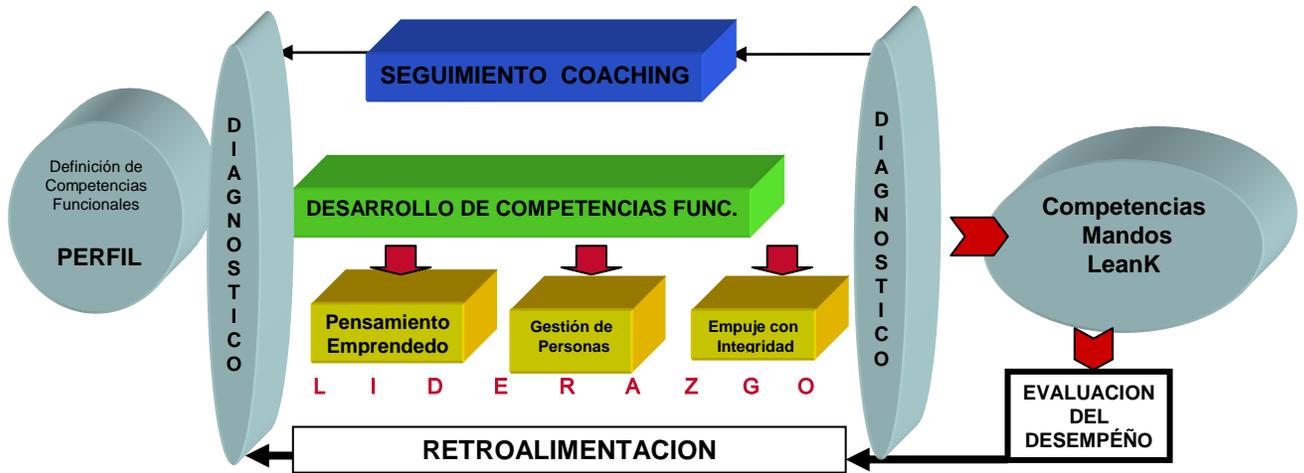
Introducción: Este es un instrumento que nos ayudará al fortalecimiento de las competencias funcionales de nuestros mandos y con ello el logro de los objetivos como organización.

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y coloca una "X" en la celda de la derecha, de acuerdo a tu opinión y la frecuencia en que percibes que eso sucede.

La información que proporcionas será tratada de manera confidencial.

	1	2	3	4	5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	Definitivamente, no es así)	(Sucede pocas veces)	(A veces es así y a veces no es así)	(y sucede con frecuencia)	(y siempre es así)
1.- Conoce sus fortalezas y las aprovecha día a día en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
2.- Busca el aprendizaje mutuo con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
3.- Delega actividades extraordinarias y explica como realizarlas.	1	2	3	4	5
4.- Muestra interés para dar retroalimentación cuando la situación lo amerita.	1	2	3	4	5
5.- Ayuda a obtener las herramientas necesarias para desempeñar un buen trabajo.	1	2	3	4	5
6.- Da oportunidad de cometer errores y aprender de los mismos.	1	2	3	4	5
7.- En sus actividades laborales predica con el ejemplo.	1	2	3	4	5
8.- Resulta fácil tener acuerdos sobre las actividades de trabajo.	1	2	3	4	5
9.- Celebra los éxitos alcanzados con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
10.- Promueve la cooperación de los integrantes de su equipo.	1	2	3	4	5
11.- Transmite confianza a sus colaboradores para que compartan abiertamente sus debilidades y errores.	1	2	3	4	5
12.- Es proactivo para proponer mejoras a los procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
13.- Conoce lo elemental de la vida personal de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
14.- Respalda las decisiones de su gente en situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
15.- Expresa expectativas positivas de su equipo.	1	2	3	4	5
16.- Actúa proactivamente proponiendo mejoras a los procesos aunque no haya un problema concreto que solucionar.	1	2	3	4	5
17.- Aprovecha la opinión, experiencia y conocimiento de su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
18.- Orienta y apoya para analizar, actuar y resolver los problemas que se presenten día a día en las áreas de trabajo.	1	2	3	4	5
19.- Fomenta buen ambiente y confianza permitiendo expresar de manera abierta y directa los sentimientos de los colaboradores	1	2	3	4	5
20.- Transmite de manera clara y oportuna mensajes e información útil y relevante.	1	2	3	4	5
21.- Prioriza y coordina el desarrollo de las actividades para que se puedan cumplir en tiempo y forma, además no afecte a otros.	1	2	3	4	5
22.- Informa los avances y acontecimientos de la organización con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
23.- Retroalimenta a sus colaboradores frecuentemente.	1	2	3	4	5
24.- Asume metas y responsabilidades demostrando con su actitud sentido de pertenencia a su área y a la empresa.	1	2	3	4	5
25.- Define claramente las responsabilidades y tareas de sus colaboradores.	1	2	3	4	5

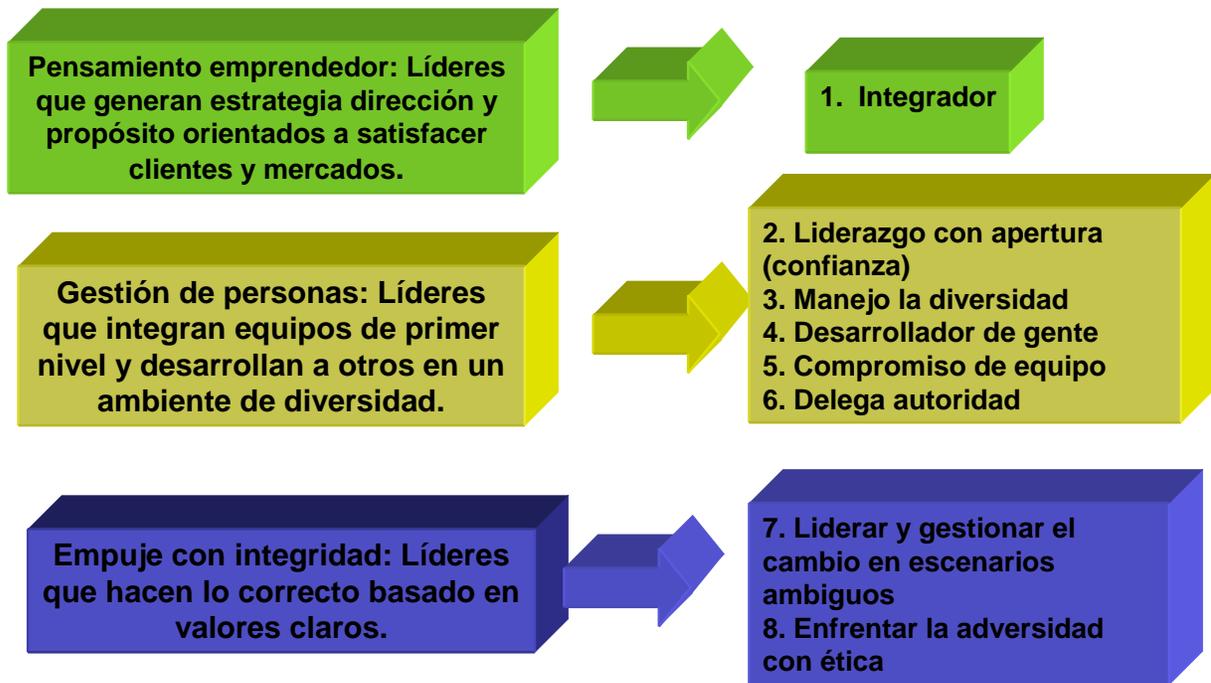
1.2. Cuestionario de escala Likert



1.3 Modelo de Desarrollo de Competencias LeanK



1.4. Clasificación de Competencias por grupo.



1.5. Clasificación de Competencias para la Unidad de Servicios Compartidos.