

**DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO DE
VISIÓN MUNDIAL COLOMBIA**

ANDRÉS ADARVE

SHIRLEY HIDALGO

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración**

Directora del trabajo de Grado:

LUZ ANDREA OSPINA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Santiago de Cali Octubre de 2013

RESUMEN

Este trabajo investigativo surge del interés de contribuir a los procesos de la gestión humana de Visión Mundial Colombia, a través de un Modelo de Competencias para el Liderazgo de ésta organización. Con base en lo anterior, se inició el proceso de construcción del marco teórico sobre competencias, modelo de competencias y liderazgo, escogiendo el Modelo de Competencias de Martha Alles, el cual es reconocido y ampliamente aplicado en el contexto laboral latinoamericano.

Se partió de una metodología cualitativa, utilizando como instrumento una entrevista estructurada la cual se aplicó a los 6 Directivos de Visión Mundial Colombia, dicha entrevista tuvo como ejes los retos organizacionales a los que debe enfrentarse un líder esta organización, así como las expectativas de desempeño en términos de lo que se considera un desempeño superior.

La investigación permitió concluir que un líder de Visión Mundial Colombia debe contar con las competencias de Espiritualidad Integral, Pensamiento Estratégico, Impacto e Influencia, Empowerment, Liderazgo II, Manejo del Cambio y Construcción de Relaciones Sinérgicas.

Palabras Clave: Gestión por Competencias. Competencias. Liderazgo.

ABSTRACT

The present research work comes from an interest to contribute to the human management processes of Vision Mundial Colombia, through a model of competences designed for the leadership of this organization. Based on this goal, a process for the construction of a theoretical framework about competences, competence models and leadership was initiated, with Martha Alles Model of Competences as a guideline, which has been recognized and widely applied in the context of Latin-American labor.

Qualitative methodology was applied from the beginning, through structured interviews with top executives from Vision Mundial Colombia. During the interviews, the main topics of conversation were the organizational challenges executives from Vision Mundial Colombia must deal with, as well as their expectations of performance in terms of what superior performance is considered.

This research work allowed concluding that a leader from Vision Mundial Colombia must possess spiritual competences, strategic thinking, impact, influence, empowerment, leadership II, change management, and construction of synergic relations.

Keywords: competences management, competences, leadership.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1. CAUSAS	9
2.2. CONSECUENCIAS	11
2.3. OBJETIVOS.....	12
2.3.1. OBJETIVO GENERAL:	12
2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	13
2.4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	13
3. REFERENTES TEÓRICOS	17
3.1. RESEÑAS DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS	17
3.2. ARTICULACIÓN TEORÍA, PROBLEMA Y ORGANIZACIÓN	28
4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	29
5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	33
6. CONCLUSIONES	34
7. RECOMENDACIONES	37

8. BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO 1: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	41
ANEXO 2: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS POR MARTHA ALLES	41

INTRODUCCIÓN

En el año 2010, Visión Mundial Colombia¹ diseña e implementa su Estrategia Nacional, lo que implica nuevos retos para el desempeño de todos sus colaboradores, especialmente para quienes se encuentran en posiciones de liderazgo. Ante estos nuevos retos, la organización crea un diccionario de competencias, en el cual cada competencia es definida y descrita en los comportamientos deseados en cuatro niveles de desarrollo, además de clasificarlas en dos grupos: El primer grupo son las competencias que deben desarrollar todos los colaboradores, llamadas competencias Colectivas y el segundo grupo corresponde a las competencias de Liderazgo, como su nombre lo indica, son aquellas competencias que se espera desarrollen las personas que se encuentran en roles de liderazgo dentro de la organización.

En el año fiscal 2013², Visión Mundial Colombia revisa nuevamente su Estrategia Nacional, sin presentar cambios de fondo y continuando con las prioridades establecidas en el 2010. Por lo anterior, la presente investigación se orientó hacia el diseño del Modelo de Liderazgo que requiere Visión Mundial Colombia en el marco de los retos organizacionales del 2013, por lo cual identificaremos las competencias de Liderazgo que se espera

¹Visión Mundial Colombia hace parte de World Vision International según su página web: www.visionmundialcolombia.org, se define como una organización de ayuda humanitaria, dedicada a trabajar con los niños, niñas, sus familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia

² Para Visión Mundial Colombia el año fiscal inicia el 1 de octubre y termina el 30 de septiembre, por tanto el año fiscal 2013 va desde el primero de octubre de 2012 hasta el 30 de septiembre de 2013. Los programas y proyectos de Visión Mundial Colombia se desarrollan en años fiscales según las fechas mencionadas, lo cual está alineado con los períodos que asume World Vision International.

desarrollen los directivos, que les permita ganar mayor comprensión sobre las expectativas de comportamiento en su rol y por tanto un mejor desempeño.

La primera parte de la investigación corresponde al planteamiento del problema, donde se presentan las causas, consecuencias, objetivos y contextualización de la organización; información que permitió establecer que los líderes tienen un gran reto al conectar la Estrategia Nacional con la gestión del día a día de todos los miembros de su equipo.

En la segunda parte se presenta el marco teórico, en el que se sigue autores como Martha Alles (2006), quien ha realizado investigaciones sobre las competencias y desarrollo del Modelo de Competencias en las empresas. De igual forma, abordamos el concepto de liderazgo en las empresas.

Finalmente, se presenta la propuesta de solución donde identificamos las competencias pertinentes para los líderes en el marco de los desafíos que trae consigo la Estrategia Nacional de Visión Mundial Colombia. Se finaliza la investigación con la descripción de las limitaciones y restricciones, conclusiones y recomendaciones para este caso en particular.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. CAUSAS

Según el Informe Anual de Gestión de Visión Mundial Colombia del año 2010³, esta organización se define como “una organización cristiana con un profundo compromiso en la transformación de la vida de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes más pobres y vulnerables, sus familias y comunidades de las que hacen parte. El trabajo ejecutado por Visión Mundial se orienta a propiciar las condiciones necesarias para el cambio de las personas y grupos concretos en cada comunidad, para que a partir de la interacción de ellos con los miembros de su entorno inmediato, se impacte una mayor población”. Para contribuir al desarrollo del trabajo de la organización, en ese mismo año se estableció un Modelo de Competencias para el personal de Visión Mundial Colombia, incluyendo a quienes se encuentran en posiciones de Liderazgo, por tanto en la actualidad, a la luz de los retos organizacionales que surgen a partir del 2013, en el corto y el mediano plazo, se necesita revisar el modelo de competencias para el liderazgo, de tal forma que se identifique si contribuyen al cumplimiento de la Estrategia Nacional.

Es así como, en el marco de su visión y misión institucional, Visión Mundial Colombia diseñó su Estrategia Nacional⁴, para los siguientes tres años: 2013, 2014 y 2015, en donde se encuentran plasmados los siguientes objetivos estratégicos:

³ Visión Mundial Colombia, Informe Anual de Gestión. 2010. Bogotá. Disponible en la web: <http://www.visionmundial.org.co/home/Qui%C3%A9nessomos.aspx>, del día 10 de febrero de 2013.

⁴Visión Mundial Colombia, Plan Estratégico AF13-15. Mayo 2012. Bogotá.

Tabla No. 1: Objetivos Estratégicos de Visión Mundial Colombia

Perspectiva del cliente
Más reconocimiento como una organización experta y efectiva en transformación e incidencia en temas de infancia, adolescencia y juventud
Más evidencia del impacto alcanzado en las vidas de las personas y de los grupos humanos
Más oportunidades para involucrarse y colaborar con la organización - Mayor diferenciación y posicionamiento de marca
Perspectiva Financiera
Crecimiento hacia la sostenibilidad económica
Perspectiva Interna
Desarrollo del liderazgo y de la capacidad gerencial – desarrollo de la persona para el liderazgo auténtico
Excelencia en el diseño e implementación de los programas y proyectos
Apalancar con tecnología de información y comunicaciones, para optimizar y mejorar el costo-efectividad de todo lo que hacemos
Perspectiva de Aprendizaje
Documentación y sistematización de las experiencias. Diseminación de Buenas prácticas.
Diseño e implementación de un sistema de promoción y administración de la innovación
Desarrollar las organizaciones de la Red de Esperanza, cada una con su carisma y motor económico propio.

Fuente: Elaboración propia, información tomada de la Estrategia Nacional F13-15 Visión Mundial Colombia.

Según los objetivos estratégicos mencionados anteriormente, para que Visión Mundial Colombia pueda gerenciar los cambios que implican su nueva estrategia, requiere de la adquisición y formación de líderes enfocados en la dirección de sus equipos que busquen el cumplimiento del Plan Estratégico y Táctico propuesto por la organización. En este momento, Visión Mundial Colombia cuenta con un Diccionario de Competencias, pero se puede plantear que carece de un modelo de Liderazgo, con competencias contextualizadas y actualizadas de acuerdo con los nuevos retos organizacionales que implica la Estrategia Nacional, especialmente para quienes se encuentran en roles de liderazgo, de tal forma que puedan desarrollar su perfil de acuerdo a las necesidades organizacionales actuales.

Para terminar, es importante mencionar que con este proyecto se contribuirá con la elaboración de un modelo de competencias para el liderazgo en Visión Mundial Colombia, debido a que se cuenta con acceso a la información de la organización, así como el aval para desarrollar este ejercicio investigativo, además de poder conjugar los conocimientos adquiridos en la Maestría para aplicarlos a un problema que se presenta en una realidad organizacional y que aportaría directamente a sus objetivos estratégicos.

2.2. CONSECUENCIAS

Visión Mundial Colombia debe atender el tema de Liderazgo, para que quienes se encuentran en posiciones que los expongan a estas competencias puedan responder a los retos que implica su Estrategia Nacional. Por ello se hace necesario la revisión de su Modelo de Liderazgo actual, para que se puedan identificar los cambios necesarios a incorporar, de tal forma que sea una guía en el trabajo que desarrollan los líderes de la organización y puedan impactar en la cultura y clima organizacional, desarrollando los comportamientos esperados y acercándose cada vez más a las metas propuestas en su Estrategia Nacional.

Unido a lo anterior, tenemos que la organización se encuentra en una etapa de cambio generacional, cuenta con líderes visionarios y experimentados, cercanos a iniciar un proceso de jubilación en un periodo comprendido entre los próximos diez (10) a quince (15) años, por ello la mayoría de sus líderes actuales dejarán sus cargos entre el corto y

mediano plazo. Esto ha llevado a que, la organización haya venido formando a un grupo de líderes jóvenes que cuentan con potencial para ejercer cargos de mayor responsabilidad; de manera que se inició en el 2009 una serie de Assessment Center⁵ a líderes y potenciales líderes para identificar su nivel de liderazgo, obteniendo como resultado un grupo denominado el Talent Pool de aproximadamente 30 personas, quienes se identificaron con un mayor potencial de liderazgo y con quienes se hizo un Plan de Mejoramiento Individual para que desarrollaran las competencias definidas por la Organización según su Diccionario de Competencias.

Es por lo anterior, que se considera pertinente aportar en el Diseño del Modelo de Liderazgo de la organización, desde la identificación de competencias críticas para el liderazgo, con el fin de que los líderes puedan contribuir de manera decisiva en los retos organizacionales que se encuentran plasmados en la Estrategia Nacional.

2.3. OBJETIVOS

2.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un modelo de competencias para el liderazgo de Visión Mundial Colombia alineado a los nuevos retos organizacionales.

⁵ Un Assessment center es una evaluación tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo. (ALLES, 2006, Pág. 307).

2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Identificar competencias críticas para el ejercicio del liderazgo en Visión Mundial Colombia.

Evaluar si es necesario incluir nuevas competencias que hagan parte del modelo de competencias para el liderazgo de Visión Mundial Colombia.

2.4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Según la información de la página web⁶ de Visión Mundial, esta organización se define como “una organización global de desarrollo y ayuda humanitaria, dedicada a trabajar con los niños, niñas, sus familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia. Desde 1950, Visión Mundial (World Vision International) ha contribuido con la transformación de millones de niños, niñas y familias, a través de programas de desarrollo, atención a emergencias y promoción de la justicia, sin distinción política, religiosa, de raza, etnia o género.” Se encuentra en más de 100 países en el mundo en donde inspirados en los valores cristianos, se dedican a trabajar con las personas, independiente de su religión, raza, grupo étnico o género⁷. Visión Mundial tiene presencia en Colombia desde el año 1976. Actualmente trabaja en 9 ciudades urbano marginales del país: Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bello, Bucaramanga, Cali, Ibagué, Medellín y Montería, y en la comunidad indígena de Guambia en el municipio de Silvia, Cauca. En Colombia cuenta con 76.000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes vinculados al programa de patrocinio, donde

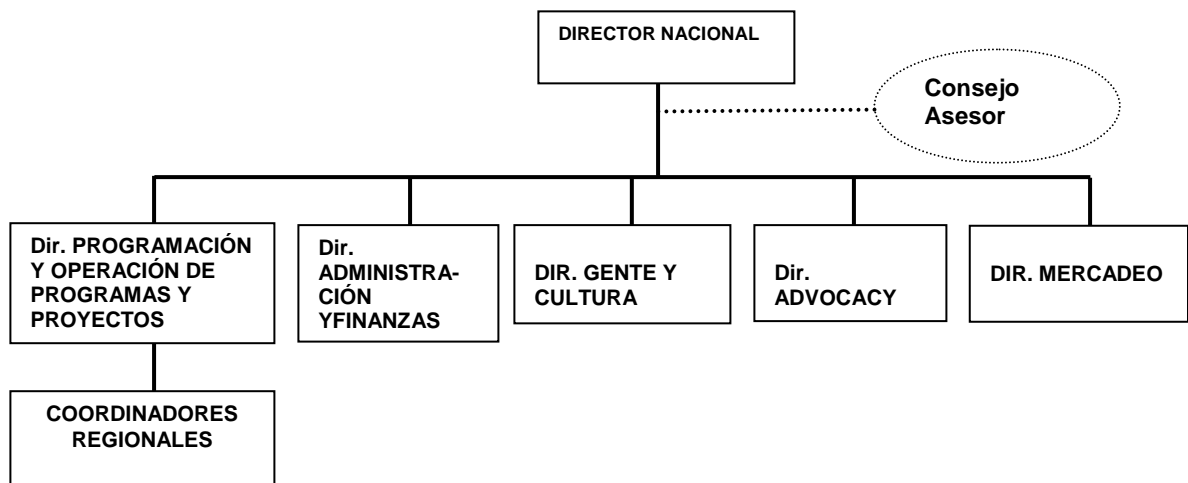
⁶<http://www.visionmundial.org.co/home/Qui%C3%A9nessomos.aspx>. 30 de enero de 2013.

⁷ IBID

implementa programas de desarrollo, asistencia humanitaria y promoción de la justicia con especial énfasis en las problemáticas de niñez, promoviendo relaciones de solidaridad y transformación humana. Con su intervención, logra impactar aproximadamente 200.000 personas en el país⁸.

La organización cuenta con una estructura de liderazgo para el desarrollo de su Misión y Visión, como se muestra en la figura No. 1, con un Director Nacional de quien dependen cinco (5) Direcciones de Unidades, las cuales son: la Dirección de Gente y Cultura, Dirección de Mercadeo, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Advocacy y, la Dirección de Programación y Operación de Programas y Proyectos, de la cual se desprenden siete (7) Centros de Acción que están bajo la dirección de un Coordinador o Coordinadora Regional, quienes se encargan junto con su equipo de trabajo de la ejecución de los programas y proyectos que impactan directamente la vida de los niños y niñas.

Figura No. 1. Organigrama de Direcciones de Visión Mundial Colombia



⁸ IBID

Fuente: Elaboración propia.

Visión Mundial Colombia cuenta con un Diccionario de Competencias construido por la Dirección de Gente y Cultura, en el cual se describen las competencias que debe desarrollar cada colaborador que hace parte de la organización, éstas se han dividido en dos grupos, las competencias colectivas y las competencias de liderazgo; el primer grupo de competencias está dirigida a todas las personas que hace parte de Visión Mundial Colombia, las se mencionan en la Tabla No. 2, a continuación:

Tabla No. 2: Competencias Colectivas de Visión Mundial Colombia.

Competencias Colectivas	Definición
Espiritualidad Integral	Es la apropiación y expresión de los principios del Reino de Dios propuesto por Jesús, como la justicia, el amor, la solidaridad, la paz, la alegría y la plenitud de vida a nivel personal y en cada espacio de interacción humana, respetando la diversidad religiosa de los actores internos y externos con los que está interactuando.
Orientación al Logro	Es la capacidad para identificar la contribución y lograr los resultados alineados con la estrategia.
Trabajo en Equipo	Es la capacidad de trabajar en conjunto, con una orientación por procesos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
Comunicación	Es la capacidad de comprender y lograr un entendimiento común para crear nuevas posibilidades de interacción y llegar a acuerdos y compromisos.

Fuente: Elaboración propia, información tomada de Diccionario de Competencias de Visión Mundial Colombia.

El segundo grupo son diseñadas específicamente para que sean desarrolladas por las personas que se encuentran en posiciones de liderazgo y se mencionan en la Tabla No 3.

Tabla No. 3: Competencias de Liderazgo de Visión Mundial Colombia.

Competencias de Liderazgo	Definición
Pensamiento y Actuación Sistémica	Es la capacidad de vincular el análisis y comprensión colectiva de los contextos desde una visión compleja y multidimensional que interrelaciona los actores y sistemas sociales en diferentes instancias en los ámbitos local y global, en alineación con la estrategia organizacional.
Manejo del Cambio	Es la capacidad de manejar la incertidumbre, medir y asumir los riesgos y adaptarse efectivamente para responder a los desafíos del entorno.
Aprendizaje Colectivo y Gestión del Conocimiento	Es la capacidad de aplicar el conocimiento adquirido a través de experiencias propias y colectivas; generar e implementar aprendizajes expresados en la evaluación, la innovación, sistematización y diseminación de nuevas prácticas.
Coach para el Desarrollo y Desempeño	Es la capacidad de facilitar que el otro logre los resultados y de generar ambientes para el aprendizaje y desarrollo.
Profesional Humanitario	Es la capacidad para movilizar voluntades y recursos para el diseño e implementación de proyectos sociales que generen el impacto deseado en la vida de las personas y en la transformación de estructuras sociales.
Mayordomía de Recursos	Es la capacidad de administrar de manera efectiva los recursos y rendir cuentas para la generación de confianza y credibilidad de los diferentes actores.
Construcción de Relaciones Sinérgicas	Es la capacidad de convocar, dialogar, acordar y actuar conjuntamente con diversos actores sociales para lograr la transformación integral de la vida de las personas.

Fuente: Elaboración Propia, información tomada de Diccionario de Competencias de Visión Mundial Colombia.

Desde este marco contextual que nos brinda la organización en la cual desarrollaremos este proyecto de grado, pasamos a revisar los referentes teóricos que serán soporte para el análisis de los resultados obtenidos.

3. REFERENTES TEÓRICOS

3.1. RESEÑAS DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS

La reseña de las principales teorías de este proyecto de grado empieza con una reseña de las principales teorías asociadas con la Gestión por Competencias, para luego definir qué son las Competencias, como se construye un modelo de competencias y finalmente se llega a la definición de liderazgo, debido a que alrededor de estos conceptos gira este proyecto de grado. A continuación se presentan algunas de las principales definiciones que existen sobre Gestión por Competencias y su alineación con las estrategias de gestión humana en las empresas.

La Gestión por competencias se entiende como una herramienta para dirigir estratégicamente los recursos humanos de una empresa:

Se presenta este nuevo enfoque como una herramienta útil y eficaz que hace posible, por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa, que la Dirección de Recursos Humanos esté alineada con la estrategia del negocio. Así una Gestión de Recursos Humanos basados en competencias (o por competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental. (MORENO, 2004, Pág. 61)

Por otro lado Ernst & Young, plantea que la aplicación de la Gestión por Competencias “ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa” (ERNST & YOUNG, 2013, Pág. 5).

El trabajo de Moreno, Pelayo y Vargas (2004), plantea que las principales ventajas de la Gestión por Competencias son:

Repercusión positiva en la organización del trabajo: todos saben que se espera de cada cual y cómo hacerlo bien (...), mejora el clima laboral (...), facilita la agilidad y la flexibilidad a la hora de tomar decisiones en relación con las personas y los puestos de trabajo de manera que se puedan adaptar a las necesidades de la organización, favorece el desarrollo de equipos de trabajo centrándose básicamente en los factores de éxito, se obtiene una mayor capacidad de la organización para alcanzar los nuevos retos y cambiar, se consigue la existencia de un lenguaje común de entendimiento de la compañía que llega a todos, se logra una mayor participación de los empleados, incrementa la motivación del personal, y contribuye a una mejora de los resultados empresariales.

Con base en lo anterior, se concluye que la gestión de recursos humanos por competencias permite una mayor alineación con la estrategia de una organización, generando valor. Con este panorama claro, se abordará el concepto de competencias.

Se empezará por el origen del concepto de competencia en el escenario laboral, lo cual nos remonta a David McClelland, quien planteó que “las pruebas tradicionales basadas en la medición de conocimientos y aptitudes, así como las notas escolares, no predicen el éxito en el desempeño ante situaciones concretas del mundo laboral”. (Tobón, 2009, p. 35). Por ello, para predecir el éxito laboral de un candidato, McClelland propone centrarse más en los comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, que en sus atributos académicos, intelectuales o de conocimiento.

En su investigación se evidenció que el desempeño en el puesto de trabajo está más ligado a las características de la persona, es decir a sus competencias, que a sus conocimientos y habilidades. (Gallego, 2000, p. 64).

Retomando las definiciones de Competencia, encontramos que según la Real Academia de la Lengua Española⁹, Competencia viene del latín *Competentia* que significa “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Varios autores han definido el concepto de competencia, coincidiendo en definirlo como un comportamiento medible y observable en el ejercicio profesional; por ejemplo Alles define las competencias como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo” (ALLES, 2006, p.20).

Ahora bien, Spencer y Spencer definen competencia como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo

⁹ Disponible en la web : <http://lema.rae.es/drae/?val=competencia>.

y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (Spencer y Spencer, 1993, p. 9).

Para ampliar el concepto de Competencia, los mismos autores plantean que:

Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta.

Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

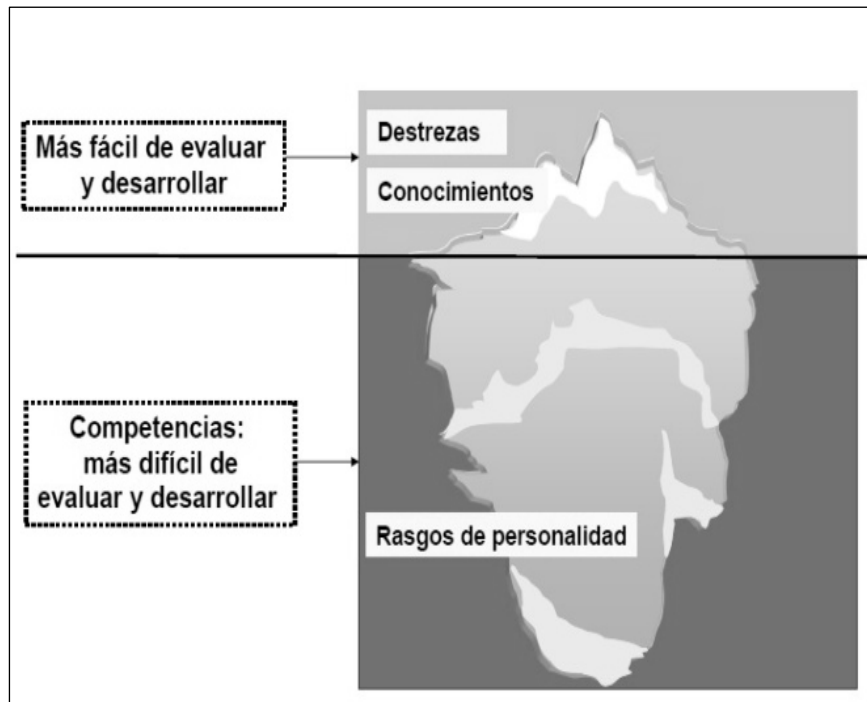
Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. (Spencer y Spencer, 1993, p. 9)

Para Spencer y Spencer existen cinco tipos de competencias, estas son:

1) Motivos: cosas en las que una persona consistentemente piensa o quieren que causen una acción. 2) Rasgos: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. 3) Auto-concepto: Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona. 4) Conocimiento: Información que una persona tiene en áreas de contenido específico. 5) Destreza: habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. (Spencer y Spencer, 1993, p. 9-11).

Con base en lo anterior, los autores Spencer y Spencer, diseñaron el Modelo de Iceberg, que se expresa gráficamente en la siguiente figura:

Figura No. 2: Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer.



Fuente: Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias. Martha Alles. Garnica. Buenos Aires. 2004.

Como se puede observar, las competencias de Destrezas y Conocimientos se encuentran en la superficie del Iceberg, es decir que son las más fáciles de detectar, pues son las características visibles y superficiales de las personas. Las competencias de Motivos, Rasgos y Auto-concepto se encuentran por debajo de la superficie, son más profundas, por tanto son más difíciles de detectar, evaluar y desarrollar.

Siguiendo con las definiciones, encontramos que Ernst & Young, plantean que las Competencias son: “las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que puedan basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable (Ernst & Young, 2013, p. 5).

Adicionalmente, la autora francesa Claude Levy-Leboyer, citada por Alles (2004), define las competencias como:

Comportamientos; algunas personas disponen de ellos mejor que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

Para Alles (2009), Las competencias hacen referencia las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, y definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- 1) Competencias Cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- 2) Competencias específicas: requeridas para ciertos colectivos de

personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos” (ALLES, 2009, p.25).

Con base en las definiciones sobre Competencias que se han presentado, se entiende el Modelo de Competencias para una empresa, como la identificación de las conductas y comportamientos deseables para que los colaboradores aporten al cumplimiento de las metas y la misión de la organización.

En este sentido, se identifica que las organizaciones utilizan Diccionarios de Competencias como una herramienta que hace parte del Modelo de Competencias. Un diccionario de competencias es una selección de las competencias deseables en las personas que hacen parte de la organización, en donde “las competencias se expresan a través de una definición y se abren, a su vez, en grados” (ALLES, 2006, p. 43).

Sin embargo, para trabajar el tema de gestión por competencias en una organización y llegar a la construcción de un diccionario de competencias es necesario remitirse a todo aquello que define la organización, así Alles (2004) plantea que para implementar un sistema de gestión por competencias, se requiere seguir los siguientes pasos:

Definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos: Definir visión y misión, definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, prueba de las competencias en

un grupo de ejecutivos de la organización, validación de las competencias y diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Se ha presentado la Gestión por Competencias y su importancia en el logro de una estrategia organizacional, para luego definir las Competencias, Diccionario de Competencias y cómo se construye un Modelo de Competencias, ahora se profundizará en el concepto de Liderazgo, partiendo de que es una competencia necesaria en los niveles directivos y que además es uno de los conceptos clave sobre el cual gira este trabajo investigativo. Se inicia haciendo un recorrido sobre la evolución de las teorías sobre Liderazgo, para luego conectarlo con lo que significa un Modelo de Liderazgo basado en competencias.

En el inicio del siglo XX, surgió la Teoría de Rasgos, que buscaba identificar rasgos comunes en los líderes, definiéndolos según sus características personales y cualidades (ROBBINS, 2004, p. 314), llegando a la conclusión que si bien existen algunos rasgos comunes en los líderes, no hay un conjunto de ellos que se puedan establecer como aquellos rasgos que predicen el éxito de un líder. Más tarde, a mediados del siglo XX, se migró hacia estudios sobre el comportamiento o conducta de los líderes, siguiendo a Robbins (2004), las Teorías Conductuales de Liderazgo “postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son” (ROBBINS, 2004, p. 316).

Posteriormente, la Universidad de Ohio realizó estudios que plantearon que existían más de 1000 categorías de comportamientos, finalmente llegaron a dos categorías que concretaban

a las demás, estas son la Iniciación de Estructura y la Consideración. La primera, entendida como el comportamiento tendiente a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas; la segunda, definida como el grado en que es probable el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por la ideas de los subordinados y por sus sentimientos (ROBBINS, 2004, p. 316).

Hacia mediados de los años 80, surgieron modelos alternativos que incorporaron componentes situacionales, lo que se denomina las Teorías de Contingencia o Situacionales, como plantea Daft citado por Willman y Velasco (2011), estas teorías “definen como principales variables de la situación características de los seguidores, las del entorno laborales y las tareas de los seguidores y las del entorno exterior” (WILLMAN y VELASCO, 2011, p. 70).

En la actualidad las Teorías Modernas sobre Liderazgo, retoman los planteamientos de los anteriores teóricos, así tenemos que se encuentran desarrolladas en las Teorías del Liderazgo Transformacional y Transaccional, Siguiendo a Willman:

El liderazgo Transformacional es entendido por Bass (1985, 1998) y Epitropaki, Butcher y Milner (2002) como aquel que comunica, motiva e inspira a los seguidores a que vayan más allá de sus propios intereses y genera una visión, propósitos y visión compartida para el grupo; el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores. Por su parte, Daft (2006) define al liderazgo transaccional como una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional trabaja fortaleciendo las

estructuras, sistemas de información y de recompensas (Pedrajas et al., 2008).

(WILLMAN, 2011, p. 70)

Con este marco presentado sobre las Teorías de Liderazgo, se puede concluir que es evidente que el Liderazgo es un tema clave en las organizaciones, que facilita o no alcanzar sus objetivos, pues se considera que “el éxito o el fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes”. (RUIZ, S. 2012, p. 7). Ahora, se pasará a las definiciones del concepto de liderazgo en las organizaciones. Como lo plantea Rosalía Gómez (2008):

La palabra “Liderar”, la cual viene de *Lead*, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), significa “senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto”, significado que permanece más o menos inalterado en dichas lenguas. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras la conduce en la dirección correcta (Gómez, 2008, p. 162).

En este mismo sentido, W.C.H. Prentice (2004), plantea que el Liderazgo “consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr una meta específica es un líder”. Además el autor amplía la definición de liderazgo, mencionando lo que podría ser un líder exitoso, planteando que un gran líder es aquel que lleva a ese grupo de personas a que cumplan las metas día tras día, año tras año, en una amplia variedad de circunstancias (W.C.H. Prentice, 2004, Pág. 2)

Algunos autores como Hotgetts y Altman, citados por Gómez (2008) hacen la siguiente diferenciación entre administración y liderazgo: “la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas, mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador; el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas” (GÓMEZ, 2008, p. 162).

Otros autores como John Kotter (2004), se encargan de hacer la diferencia entre Gestión y Liderazgo, así:

La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida una respuesta a uno de los acontecimientos más significativos del siglo XX: la aparición de las grandes organizaciones...El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio (KOTTER, 2004, Pág. 17).

Siguiendo a Kotter, este autor plantea que liderar una organización hacia el cambio constructivo implica: fijar una orientación, es decir, una visión de futuro; alinear a las personas hacia la meta en común, así como motivar e inspirar (KOTTER, 2004, Pág. 18-23).

En esta misma línea, para Peter Senge, ser un líder implica ser un líder de cambio, pues entiende el liderazgo como “un fenómeno sistémico, inseparable de su contexto. Desde este

punto de vista, liderazgo y sostener el cambio vienen a ser las dos caras de una misma moneda” (SENGE, 2000, p. 18).

Teniendo en cuenta lo mencionado por los anteriores autores y recopilando estos conceptos, se puede decir que en resumen el Liderazgo en las Empresas requiere de visión de futuro, ejercer influencia sobre otros hacia el logro de los objetivos y metas, así como saber manejar el cambio para dirigir a las personas hacia el futuro deseado.

Los temas tratados hasta aquí con su recorrido histórico se presentan como el referente teórico principal, que brindará el camino para formular la propuesta de solución al problema planteado en este proyecto de grado.

3.2. ARTICULACIÓN TEORÍA, PROBLEMA Y ORGANIZACIÓN

De acuerdo con el enfoque de este proyecto de grado, que pretende diseñar un modelo de liderazgo para Visión Mundial Colombia alineado a los nuevos retos organizacionales, nos basaremos en la propuesta de Martha Alles para la formulación de este Modelo de Competencias para el liderazgo, considerando que su definición de Gestión por Competencias, parte del reconocimiento de la estrategia de la organización y contempla la necesidad del apoyo de las directivas, de igual manera la definición del concepto de competencias que desarrolla la autora recupera las definiciones anteriores y tiene en cuenta el recorrido histórico que sobre el tema existe. Además, desde esta perspectiva se le

aportará significativamente al desarrollo del perfil que requieren los líderes actuales dentro de ésta organización, así como en los diferentes subprocesos de Gestión Humana, como por ejemplo para generar planes de desarrollo y para una adecuada selección de personal.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para el desarrollo de la siguiente investigación aplicada, se inició identificando que la organización cuenta con una planeación estratégica que claramente define su Visión, Misión y Valores Organizacionales, así como con una Estrategia Nacional que plantea los objetivos estratégicos y retos organizacionales en corto, mediano y largo plazo. Posteriormente, se identificó que existe un Diccionario de Competencias Organizacionales, que se divide en competencias cardinales y específicas para las posiciones de Liderazgo, y estas a su vez cuentan con sus respectivos grados o niveles de desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, se diseñó una entrevista estructurada sobre retos organizacionales y comportamientos asociados de los líderes de la organización (ver anexo 1), la cual se aplicó a los seis (6) Directores, que corresponden a cada una de las Unidades de Trabajo de la organización, y al Director Nacional.

Producto de las entrevistas estructuradas, la información recolectada fue clasificada según los retos encontrados y los comportamientos del liderazgo asociados para asumirlos, de tal forma que se identificaron las competencias que con mayor frecuencia fueron mencionadas,

clasificándolas en críticas y muy críticas (según su importancia para el ejercicio exitoso del rol de líder). Luego se dio continuidad a construir el modelo de Competencias para el Liderazgo de Visión Mundial Colombia.

Según el análisis hecho sobre los hallazgos, el Modelo de Liderazgo para Visión Mundial Colombia, a la luz de los retos organizacionales, debe tener en cuenta lo siguiente: Mantener las competencias ya identificadas en ejercicio del 2010 y que se consideran siguen siendo pertinentes para el ejercicio del liderazgo dentro de la organización, conservando su definición tal y como se plantea en el Diccionario de Competencias de la Organización. Estas competencias son:

1. Espiritualidad Integral.
2. Manejo del Cambio.
3. Construcción de Relaciones Sinérgicas.

Estas tres competencias además se pueden considerar transversales, de tal forma que hagan parte de las competencias que todos los colaboradores de la organización deben desarrollar, debido a su contribución a la Estrategia Nacional.

Además se propone incorporar unas competencias adicionales, que tienen como referencia el Modelo de Martha Alles (ver anexo 2):

1. Pensamiento Estratégico.
2. Impacto e Influencia.
3. Empowerment.
4. Liderazgo II.

Así, se propone para el Liderazgo de la organización, un Modelo de Competencias compuesto por siete (7) competencias, divididas en críticas y muy críticas, siendo las primeras aquellas que requieren un foco de atención para procesos formativos y el acompañamiento organizacional en búsqueda de su desarrollo y las segundas, son aquellas que además de ser un foco de atención, requieren invertir los esfuerzos organizacionales para que sean desarrolladas plenamente pues permitirán afrontar con mayor productividad los retos que implica la Estrategia Nacional. En la siguiente tabla se puede observar la clasificación final del Modelo de Liderazgo de Visión Mundial.

Tabla No. 4: Competencias de Gestión para el Liderazgo de Visión Mundial Colombia

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	CRÍTICAS	MUY CRÍTICAS
1. Espiritualidad Integral.		X
2. Manejo del Cambio.	X	
3. Construcción de Relaciones Sinérgicas.		X
4. Pensamiento Estratégico.		X
5. Impacto e Influencia.		X
6. Empowerment.	X	
7. Liderazgo II.		X

Fuente: Elaboración Propia.

Además en las entrevistas, siguiendo el Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer, se identificaron dos competencias de Conocimientos, las cuales son Manejo del Idioma Inglés y Manejo de la Tecnología, como aspectos relevantes que deben conocer y manejar los líderes de la organización. Se propone incorporar ambas competencias de conocimiento en

el Modelo de Liderazgo, debido a que ayudan a apalancar las competencias mencionadas arriba, clasificándolas como críticas.

Tabla No. 5: Competencias de Conocimiento para el Liderazgo de Visión Mundial Colombia.

COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO	CRÍTICAS	MUY CRÍTICAS
1. Manejo del Inglés	X	
2. Manejo de la Tecnología	X	

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se presenta gráficamente el Modelo de Liderazgo de Visión Mundial Colombia, para el caso de las Competencias Críticas:

Gráfica No. 1: Modelo de Competencias Críticas para el Liderazgo de Visión Mundial Colombia.



Fuente: Elaboración propia

5. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Al estar este trabajo orientado al Diseño del Modelo de Competencias para el liderazgo de una Organización, tiene sus limitaciones y restricciones relacionadas con la voluntad de ser tenido en cuenta desde la Dirección Nacional y/o las Direcciones que depende de ésta en Visión Mundial Colombia, puesto que puede ser o no incorporada la propuesta, de tal forma que los resultados de este trabajo investigativo se queden sólo como un aporte a la reflexión desde lo teórico y no desde lo práctico.

6. CONCLUSIONES

Producto de esta investigación aplicada se puede concluir que en el Modelo de competencias para el liderazgo de Visión Mundial Colombia, es clave la competencia denominada por la organización como Espiritualidad Integral, debido a que hace parte de sus valores, cultura organizacional y fue mencionada de manera reiterativa por todos los entrevistados. En este sentido, Visión Mundial Colombia incorpora de manera temprana un componente que empieza en la actualidad a ser tenido en cuenta en otras organizaciones, la espiritualidad como parte del trabajo, especialmente para quienes ejercen roles de liderazgo, pues se ven enfrentados a guiar a otros, a inspirar con su comportamiento y ejemplo, así ser gerente y líder se convierte en “una tarea espiritual” (GRÜM, 2007,

p.141).Debido a la importancia de esta competencia para la organización, se recomienda que permanezca como transversal.

Según la Estrategia Nacional de Visión Mundial Colombia, que contempla cuatro perspectivas: la del cliente externo, la del cliente interno, la financiera y la de aprendizaje, los líderes de esta organización tienen un gran desafío relacionado con hacer visible la labor de Visión Mundial Colombia, comunicar sus resultados e impactos, así como vincular a otros a su propuesta de trabajo; por tanto la Competencia denominada por la organización como Construcción de Relaciones Sinérgicas, sigue siendo vigente, pues la definen como “la capacidad de convocar, dialogar, acordar y actuar conjuntamente con diversos actores sociales logrando la transformación integral de la vida de las personas”. De igual forma, para contribuir a la labor de proyectar a la organización hacia el contexto que le rodea, se propone incorporar la competencia Impacto e Influencia, pues esta contribuirá a que los líderes puedan construir cadenas de influencias directas e indirectas que les permita posicionar a la organización y vincular a otros al logro de sus objetivos estratégicos.

Otra competencia muy crítica es el Pensamiento Estratégico, la cual se retoma del Diccionario de Competencias de Martha Alles; se opta por ésta competencia, y se obvia del Diccionario de Visión Mundial Colombia la competencia Pensamiento Sistémico, ésta última es una competencia específica para líderes de la organización. Lo anterior, se propone pues se considera que la competencia Pensamiento Estratégico incluye a la competencia Pensamiento Sistémico, siendo la primera importante para lograr que los líderes comprendan la complejidad de la organización, del mundo que les rodea local,

nacional y globalmente y así mismo puedan interrelacionar muchas variables que les permitan tomar las decisiones pertinentes para el logro de los Objetivos Estratégicos.

Además, siguiendo a Martha Alles se propone incorporar la competencia Liderazgo II, debido a que se trata de un Modelo para el liderazgo de una organización, siendo necesario explicitar que si bien las personas en esta posición ejercen como gerentes, no necesariamente el Liderazgo es inherente a ellos, por tanto deben desarrollar esta competencia y mostrarla en sus comportamientos.

El diccionario de Visión Mundial Colombia incluye otras competencias específicas para las personas en posiciones de Liderazgo: Profesional Humanitario, Mayordomía de Recursos, Coach para el Desarrollo y Desempeño y Aprendizaje Colectivo y Gestión del Conocimiento; las cuales se propone no incorporar en el Modelo de Liderazgo, porque el análisis de los resultados obtenidos en este ejercicio investigativo llevó a encontrar que son competencias que no son críticas para el rol del líder, además que algunos de los comportamientos se encuentran incluidos en las competencias que se proponen como críticas, según el Modelo de Competencias para el Liderazgo presentado arriba.

Además de las siete (7) competencias identificadas como clave para el ejercicio de Liderazgo en Visión Mundial Colombia: Espiritualidad Integral, Manejo del Cambio, Relaciones Sinérgicas, Pensamiento Estratégico, Impacto e Influencia, Empowerment, y Liderazgo II; se recomienda que las tres primeras sean transversales para la organización, por su pertinencia para la contribución a los objetivos estratégicos de la organización.

7. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación aplicada, se recomienda que la organización incorpore en todos los procesos de la Unidad Gente y Cultura, la gestión por competencias, es decir que se debe tener en cuenta esta perspectiva en la construcción de perfiles, la selección de personal, en el entrenamiento y capacitación del mismo, en el diseño de planes de desarrollo y sucesión, monitoreo y evaluación de desempeño, puesto que el esfuerzo de diseñar el Modelo de Competencias para el Liderazgo, debe ser complementado con la gestión de las mismas en todos los procesos de gestión humana.

De acuerdo con esta experiencia, se identifica necesario que las organizaciones del tercer sector como las fundaciones, Organizaciones No gubernamentales y de la sociedad civil, tengan en cuenta la importancia del desarrollo de un modelo de Liderazgo para su organización, donde se recomienda seguir la metodología aplicada en este trabajo investigativo, sin embargo, guardando las especificidades para cada caso en particular.

Así mismo, de acuerdo con la propuesta producto de este trabajo de grado, se considera pertinente seguir los pasos propuestos por Martha Alles, para la formulación de un Modelo de Competencias para el Liderazgo de una organización, así como los pasos que la autora propone para la formulación de la gestión por competencias de una empresa.

Además, se considera pertinente que para trascender del sistema tradicional de gestión humana a la gestión por competencias, se implemente una estrategia de manejo del cambio, que permita asegurar que todos en la organización comprendan el estado deseado al cual se quiere llegar con la implementación del sistema de gestión por competencias, que comunique correctamente hacia donde se dirigen los cambios, para así contar con aliados que faciliten el mismo, de tal forma que se haga una adecuada transición al modelo de competencias para el liderazgo.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2004). Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias. (23-42). Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- ALLES, M. (2006). Selección por Competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- ALLES, M. (2009). Diccionario de Competencias: La Trilogía. Las 160 competencias más utilizadas. Tomo I. (1-43). Buenos Aires. Ediciones Granica.
- ERNST & YOUNG. Manual del Director de Recursos Humanos: gestión por competencias. Recuperado de la web el 7 de agosto de 2013, de http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011/manual%20de%20rrhh_%20gesion%20competencias.pdf
- GALLEGOS, M. (2000). Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT. No.119. 63-71.
- GÓMEZ O, Rosa Amalia. (2008). El Liderazgo Empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas *Revista Pensamiento y Gestión No. 24. Universidad del Norte.*
- GRÜM, Ansel. (2007). Vida y Trabajo, un Desafío Espiritual. (141-147). Saterrae.
- KOTTER, John. (2004). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review. América Latina. Los Clásicos de HBR.* (17-25)

- McCLELLAND, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. (236-357).Madrid. Ed.Narcea.
- MORENO, J.M, PELAYO, Y VARGAS, Alfonso. (2004). La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. Revista de Empresa No.10. 56-72.
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10 ed. México: Editorial Pearson Educación.
- RUIZ, Stefany. (2012). Estilos de Liderazgo y Grado de Supervisión Sobre la Satisfacción Laboral. Recuperado el día 9 de agosto de 2013, de <http://bibhumartes.ucla.edu.ve/DB/bcucla/edocs/repositorio/TEGBF637L4R852012.pdf>.
- SENGE, Peter. (2000). La Danza del Cambio: los retos de sostener el impulso en las organizaciones abiertas al aprendizaje. (9-19). Bogotá. Ed. Norma.
- WILLMAN, S y VELASCO, M. (2011). Relación en las Percepciones del estilo de Liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*. 27(118). 67-84.
- W.H.C. PRENTICE. (2004). Comprendiendo el Liderazgo. *Harvard Business Review*. *América Latina. Los Clásicos de HBR*. (2-8)

ANEXO 1: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización, ¿cuáles son los retos que debe asumir una persona que se encuentre en una posición de liderazgo en Visión Mundial Colombia?2. ¿Qué situaciones complejas y críticas debe afrontar o resolver en el desarrollo de su trabajo que lo hace más difícil?3. ¿Cuáles son las expectativas de desempeño en términos de lo que debe producirse para ser considerado un desempeño superior? o ¿Cómo sabe usted si alguien está haciendo un buen trabajo?4. ¿Piense en un líder que en este momento logra abordar los retos organizacionales cómo se lo imagina, haciendo qué?

ANEXO 2: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS POR MARTHA ALLES

Siguiendo el Modelo de Competencias de Martha Alles (2004), se presenta a continuación las definiciones de las competencias a incluir en el Modelo de Liderazgo de Visión Mundial Colombia:

1. Pensamiento Estratégico: es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que

abandonar un negocio o reemplazo por otro.2. Impacto e Influencia: Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.3. Empowerment: Esta competencia es la de aquellos que deben fomentar la misma a su propio grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada. Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y facilitar el uso eficiente de los equipos.4. Liderazgo II: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el “el equipo” debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel del líder.