

Estilos de Liderazgo existentes versus los Ideales en los Directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas y Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento Organizacional.

Para citar este artículo: Gómez-Cano, C. A., Arango-Barragán, J. D., & Valbuena-Quimbaya, C. A. (2020). "Estilos de liderazgo existentes versus los ideales en los directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas, y propuesta estratégica para el fortalecimiento organizacional". *In Vestigium Ire*. Vol. 14-2, pp. 150 -163.

Existing leadership styles versus ideals in the managers of the Amazon Chamber of Commerce and strategic proposal for organizational strengthening.

Styles de leadership existants par rapport aux idéaux des directeurs de la Chambre de Commerce d'Amazonas et proposition stratégique pour le renforcement organisationnel.

Estilos de liderança existentes versus ideais nos diretores da Câmara de Comércio do Amazonas e proposta estratégica de reforço organizacional.

Fecha de recepción: 31 de agosto de 2019

Fecha de aprobación: 09 de noviembre de 2020

150



Carlos Alberto Gómez Cano ¹

José Danilo Arango Barragán ²

Carlos Alberto Valbuena Quimbaya ³

Resumen

El presente artículo de investigación descriptiva tuvo como objetivo evaluar los estilos de liderazgo existentes versus los ideales en los directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas, con el fin de estructurar una propuesta estratégica para

el fortalecimiento organizacional; se trabajó el enfoque investigativo de tipo mixto, utilizando herramientas cualitativas como la inspección documental y la triangulación de datos; así como la aplicación del formulario de la rejilla administrativa como herramienta cuantitativa para la autoevaluación, coevaluación y evaluación por parte de

.....
1 Magíster en Ciencias de la educación, Magíster en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión, Administrador Público, Contador Público, Administrador de Empresas. Docente Universidad de la Amazonía. Correo electrónico: carlosgomez325@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0425-7201>. Florencia, Caquetá- Colombia.

2 Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad de la Amazonía. Correo electrónico: jdarango@sena.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7544-9879> Florencia, Caquetá- Colombia.

3 Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad de la Amazonía. Correo electrónico: cavalbuena@misena.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1127-9695> Florencia, Caquetá- Colombia.

cinco funcionarios del nivel directivo y ocho del nivel asistencial y auxiliar. Así, se determinó que impera el estilo de liderazgo 5.5. Gerencia a mitad de camino, representando una oportunidad de mejora para la entidad por cuanto existe una gestión equilibrada a nivel laboral y del bienestar de las personas, pero no con suficiencia para llevar a un nivel superior estas dos variables, como estado ideal para alcanzar el éxito organizacional.

Palabras claves: Liderazgo, líderes, Grid gerencial, éxito organizacional, gremial.

Abstract

The objective of this descriptive research study was to evaluate the existing leadership styles versus the ideals of the directors of the Amazon Chamber of Commerce. This was done in order to create a strategic proposal to strengthen the organization. The mixed methods research approach was used, utilizing qualitative tools such as document inspection and data triangulation as well as the application of an administrative compliance grid as a quantitative tool for self-evaluation, co-evaluation, and evaluation by five officials from the managerial level and eight from the care and auxiliary level. The results indicated that the 5.5 leadership style was the most common. Midway management represented an opportunity for the improvement of the entity since there is a balanced management at the labor level and in the well-being of the people. These two variables were unable to be raised to a higher level of ideal state in order to achieve the organizational success.

Keywords: Leadership, Leaders, Managerial Grid, Organizational Success, Union.

Résumé

Le présent article d'investigation descriptive avait pour objectif d'évaluer les styles de leadership existants par rapport aux styles idéaux chez les directeurs de la Chambre de Commerce d'Amazonas, dans le but de structurer une proposition stratégique pour le renforcement organisationnel ; on a travaillé avec une approche d'investigation de type mixte, en utilisant des outils qualitatifs comme l'inspection documentaire et la triangulation des données ; ainsi que l'application du formulaire de la grille administrative comme outil quantitatif pour l'auto-évaluation, la co-évaluation et l'évaluation de la part de cinq fonctionnaires du niveau directif et huit du niveau assistentiel et auxiliaire. Ainsi, il a été déterminé que le style de leadership 5.5 prévaut. Gestion à mi-chemin, représentant une opportunité d'amélioration pour l'entité car il existe une gestion équilibrée au niveau du travail et du bien-être des personnes, mais pas assez pour porter ces deux variables à un niveau supérieur, comme l'état idéal pour atteindre le succès organisationnel.

Mots clés : Leadership, leaders, grille managériale, succès organisationnel, guildes.

Resumo

O presente artigo de investigação descritiva tinha como objectivo avaliar os estilos de liderança existentes versus os ideais nos directores da Câmara de Comércio do Amazonas, com o objectivo de estruturar uma proposta estratégica para o fortalecimento organizacional; a abordagem investigativa de tipo misto foi trabalhada, utilizando ferramentas qualitativas como a inspeção documental e a triangulação de dados; bem

como a aplicação da forma da grelha administrativa como ferramenta quantitativa para a auto-avaliação, co-avaliação e avaliação por parte de cinco funcionários do nível da directiva e oito do nível assistencial e auxiliar. Assim, foi determinado que o estilo de liderança 5.5 prevalece. Gestão a meio caminho, representando uma oportunidade de melhoria para a entidade porque existe uma gestão equilibrada a nível laboral e o bem-estar das pessoas, mas não o suficiente para levar estas duas variáveis a um nível superior, como o estado ideal para alcançar o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Liderança, líderes, grelha de gestão, sucesso organizacional, guild.

Introducción

Se ha determinado que los estilos de liderazgo son parte fundamental en el desempeño de las empresas, toda vez que las competencias propias de una persona propenden por la dinamización de las mismas; al respecto Estrada (2007) indicó “el análisis evolutivo permitió identificar algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder dirija los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de su organización (...)” (p. 343).

En tal sentido, el presente artículo de investigación tuvo como objetivo evaluar los estilos de liderazgo existentes versus los ideales en los directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas, con el fin de estructurar una propuesta estratégica para el fortalecimiento organizacional, tomando como referencia el enfoque investigativo de tipo mixto, a través del cual se utilizaron herramientas

cualitativas y cuantitativas como la inspección documental en revistas, ponencias, libros y artículos para la tipificación de la importancia del liderazgo en el éxito de las organizaciones y el establecimiento del estilo de liderazgo ideal para los cargos directivos; la aplicación del formulario de la rejilla administrativa a trece funcionarios para conocer la percepción del estilo de liderazgo presente en los directivos en un ejercicio de autoevaluación, coevaluación y evaluación; y finalmente la triangulación de datos para el análisis de resultados y la estructuración de la propuesta de mejora. Empleando esta metodología se definieron los estilos de liderazgo presentes en cada directivo de la Cámara de Comercio del Amazonas, además se relacionaron algunas de las competencias que pueden cerrar la brecha entre el estilo presente en ellos y el perfil de líder ideal para cada cargo.

Los resultados obtenidos indican que prevalece el estilo de liderazgo 5.5. Gerencia a mitad de camino, el cual equilibra las necesidades de ejecutar el trabajo y el bienestar de las personas, propendiendo por obtener resultados satisfactorios en términos de producción y las necesidades de las personas, sin embargo, no hay un compromiso suficiente para alcanzar un nivel superior en estas dos dimensiones.

Finalmente, se estructuró el acápite en el cual se sugiere a la Cámara de Comercio del Amazonas la implementación de un modelo de gestión por competencias, a través del cual rediseñe los perfiles de los cargos e integre un sistema de evaluación del desempeño por competencias, generando a su vez acciones de mejora que permitan que los perfiles de liderazgo presentes en los actuales líderes se ajusten al ideal.



Problema

La situación económica y social de un país - el cual puede ser visto como una megaorganización- depende de los estilos de liderazgo presentes en sus gobernantes, en el ámbito internacional, la crisis en la unión europea permitió identificar la incidencia del liderazgo de los gobiernos en los países que la componen. Al respecto, Guirao (2014), indica:

La posición hegemónica que hoy en día se atribuye a Alemania deriva de la falta de convicción y efectividad de modelos socioeconómicos y políticos alternativos por parte de aquellos otros países que, durante los últimos cuarenta años, sí que aspiraron a ocupar la posición de líderes europeos, como Francia o el Reino Unido. En cualquier caso, hace falta algo más que liderazgo alemán para salir de esta crisis. (p. 253)

Por otro lado, en América Latina se han generado fenómenos políticos y sociales producto de los estilos de liderazgo de sus gobernantes. En relación a la crisis venezolana, Vera (2010) afirma:

(...) Esta creciente vulnerabilidad se explica, en buena medida, por elementos de economía política: en particular, la combinación entre el liderazgo político -y su proyecto hegemónico y de largo plazo- y la presencia determinante de un recurso mineral exportable en manos del Estado (...). (p. 16)

Acorde con lo expuesto, las organizaciones en general y en particular las de tipo gremial, deben innovar sus procesos con el fin de afrontar los desafíos presentes en el contexto de su jurisdicción; escenario en donde es imperioso contar con liderazgos

efectivos en cada uno de sus ejes misionales. No obstante, a la fecha, no existe un diagnóstico sobre los procesos de liderazgo en la organización, impidiendo la generación de acciones de fortalecimiento en torno al tema.

Para ello se desarrollarán tres interrogantes base, con los cuales se busca evaluar los estilos de liderazgo existentes versus los ideales en los directivos de una organización gremial, y propuesta estratégica para el fortalecimiento organizacional. El primer interrogante versa sobre ¿Cuál es la importancia de los estilos de liderazgo para el éxito en las organizaciones?, el segundo ¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la organización gremial y su relevancia en el desempeño Misional? y el tercero ¿Qué estrategias fortalecerán los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la organización gremial?

Marco referencial

Liderazgo en la Organización

Es importante esbozar lo expuesto por algunos autores en cuanto a lo que es el liderazgo y su incidencia en el éxito de las organizaciones; Almirón, Tikhomirova, Trejo y García-Ramírez (2015) resaltaron que el liderazgo representa uno de los factores claves para el éxito a razón del impacto que tiene en la organización; igualmente, Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015) precisan que para que exista liderazgo, quien lo ejerza debe tener competencias (habilidades y capacidades) concretas para desempeñar la función y el rol, así como ostentar de credibilidad y reconocimiento a quienes le siguen. Así también, Yarcé (2015) (tomado de Arnold Toynbee, 1981) indica que



“los líderes son personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los desafíos del medio y que en razón de su integridad y de su compromiso con el grupo son libremente seguidos por la mayoría” (p. 21).

Así mismo, relacionado con la presente investigación, se han adelantado diversos ejercicios académicos, en los cuales se concluye que evidentemente existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de la organización. Torres, Moreno y Valdez (2018) resaltaron la importancia del liderazgo y la administración como factores esenciales para adaptarse a los cambios constantes del entorno; por su parte, Montenegro (2017) concluyó que los perfiles sujetos a estudio no se ajustaron el perfil ideal para el cargo, conllevando a deficiencias para alcanzar los objetivos en la entidad. Así mismo, Guerrero y Vásquez determinaron la correlación positiva perfecta de 1.0 entre las variables estilos de liderazgo y niveles de productividad en la organización objeto de estudio; y finalmente, Urizar (2016) estipuló la necesidad aplicar filtros en el reclutamiento y selección considerando los estilos de liderazgo acordes con el trabajo en la organización.

Es conveniente definir cuáles son las dimensiones que enmarcarían a una organización exitosa, en tal sentido, se entiende que toda organización, indistintamente de su naturaleza, pretende obtener un balance financiero positivo con el cual permanezca a través del tiempo en sus actividades; la productividad y el factor humano, son variables intrínsecamente relacionadas, en ese sentido gerencialmente se entiende la productividad como la razón entre los ingresos y las salidas, y que está directamente relacionada con

el desempeño de los trabajadores (Cequea, Rodríguez-Monroy y Núñez, 2010).

Expuesto lo anterior, se deduce que el equilibrio entre el interés por la producción y por las personas puede conllevar al éxito de la organización, en ese sentido, para el presente ejercicio de investigación se tendrá en cuenta las dimensiones de productividad y las personas como ejes objeto de estudio. Estas dos dimensiones son ampliamente abordadas por el modelo de “rejilla gerencial” de Blake and Mouton, la cual “nos puede decir si somos líderes orientados a tareas (Autoritarios o Líderes de equipo) o personas orientados a la gente (Country club) o indiferente. (Ni orientado a tareas ni personas)” (Pingo, 2017, p. 17).

Teoría del Grid Gerencial

La rejilla gerencial contiene en el centro y en las cuatro esquinas los estilos de liderazgo identificados en la teoría del Grid Gerencial, Acajábón (2008) los define como: 1) *Estilo club campestre 1,9* en donde las personas y sus necesidades son el centro en la gestión del líder, pero se carece de eficiencia en el trabajo; 2) *Estilo a mitad de camino 5,5* en el cual se hace presente un balance entre el trabajo y el bienestar de las personas, pero no existe mayor compromiso por potencializar las dos dimensiones y llevarlas a un mejor nivel; 3) *Estilo empobrecido 1,1* caracterizado por un esfuerzo mínimo hacia el trabajo y una poca preocupación por el personal y la producción; 4) *Estilo de tarea 9,1* a partir del cual se tiene poca importancia en el personal y una alta preocupación por la producción; 5) *Estilo de equipos 9,9* enfocándose hacia la realización del trabajo en comités interdependientes conformados por personas, demostrando especial



atención tanto por la producción como por el personal, hallando una interrelación entre los objetivos de la organización y los del personal.

Bajo este contexto, se ha adelantado diversos trabajos que basan la metodología de investigación en la aplicación del grid gerencial; en ese sentido, Terán (2015) lo consideró relevante por cuanto permite tener un panorama del liderazgo y cómo afecta este la dirección de la unidad; así mismo, Trevizan y Acosta indicaron que, a partir de la convergencia de las conclusiones de varias investigaciones sobre liderazgo realizadas en universidades de los Estados Unidos, surgió el Grid Gerencia propuesto por Blake y Mouton (1987); y finalmente, González, Figueroa y González concluyeron en que:

Una de las herramientas de la administración es la rejilla administrativa de Blake y Mouton (2003) que se basa en dos polos, el primero es la importancia que da el administrador a la producción y el otro la importancia que pone en las personas, la rejilla muestra cuatro estilos extremos que determinan el grado de preocupación de los administradores. (p. 47)

Metodología

Tipo de investigación

La investigación fue de carácter descriptiva, toda vez que se desarrolló con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas y su incidencia en el desempeño de los colaboradores, al precisar el grado de relevancia que dan estos a las dimensiones del trabajo y la persona.

Enfoque metodológico

El ejercicio investigativo tuvo un enfoque de tipo mixto, toda vez que se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos tales como la inspección documental para tipificar los estilos de liderazgo consignados en la literatura, el diagnóstico de los estilos de liderazgo tomando como referencia la rejilla administrativa, y el análisis de los resultados mediante la triangulación de datos. Permitiendo que se entendiera la situación bajo estudio a partir de las inferencias producto del obtener, analizar, integrar y discutir la información recabada.

Instrumentos

Se emplearon tres modelos de test conformados por 35 preguntas tipo escala likert, con los cuales cinco directivos se autoevaluaron y fueron coevaluados por parte de los demás directivos, y finalmente fueron evaluados por parte de ocho funcionarios del nivel asistencial y auxiliar.

Resultados

a. Tipificar la importancia del liderazgo en el éxito de las organizaciones

Para efectos del presente ejercicio es importante indicar que los líderes en la actualidad deben tener la capacidad de desarrollar procesos con el fin de inspirar a sus seguidores a construir relaciones de confianza, compromiso, emoción, energía y entusiasmo conjunto en lugar de una relación estrictamente de beneficio personal (Chávez, 2013), contrario a lo expuesto por los autores Taylor, Fayol y Weber en la teoría clásica de la administración, quienes indicaron que “el propósito del liderazgo se



limitaba a la realización de los objetivos organizacionales” (Trevizan y Acosta, 1993, p. 127).

En ese sentido, se considera que las organizaciones son el resultado de la necesidad del hombre de perseguir un propósito común, conjugando el trabajo y las personas de manera estratégica en el marco de unas directrices o lineamientos específicos, es allí donde el líder muestra su capacidad “para hacer que los hombres hagan lo que no quieren hacer y les guste hacerlo” (González, Figueroa y González, 2014, p. 48).

En consecuencia, el gerente como líder de la entidad asume el rol de “estratega que visualiza el entorno, el contexto interno y externo, hace prospectiva, dimensiona las capacidades de su equipo y traza los objetivos que lo mantendrán en el mercado o por encima de sus competidores” (Cabrales, 2009, p. 156).

Así mismo, se hace necesario la incidencia de individuos que dinamicen los procesos de manera estratégica. Al respecto, Amaguaña (2015) afirmó:

Líder es un individuo dentro del grupo que sobresale por algún atributo o atributos en especial que posee y que sirve como conexión entre el medio externo e interno del grupo, en el que dicho individuo capta la atención y obtiene la aceptación para dirigir las actividades de los demás miembros con el afán de cumplir los objetivos planteados. (p. 48)

Perfil ideal de liderazgo

Con el fin de evaluar y determinar el estilo ideal de liderazgo en los funcionarios del

nivel directivo de la entidad, fue importante abordar la dicotomía entre el poder y el liderazgo, por su parte, el poder se ejerce a través de un cargo el cual “se caracteriza por el empleo de la coerción o la fuerza” (Munar, 2012, p. 110) para hacer que otros contribuyan a los objetivos organizacionales; por otro lado, está el liderazgo ejercido a través de la autoridad como “una forma de usar el poder que no exige el uso de la fuerza y que caracteriza mejor el ambiente de las organizaciones” (Munar, 2012, p. 110).

No obstante, la Cámara de Comercio del Amazonas ha estructurado los perfiles de los cargos en el manual de funciones con enfoque hacia el logro de resultados en la dimensión del trabajo, desestimando la importancia identificar y fortalecer competencias en torno al desempeño de la dimensión de las personas. En tal sentido, teniendo en cuenta lo dispuesto por la organización en cuanto a los perfiles de los profesionales que ocupan los cargos del nivel directivo, así como la pertinencia del Grid Gerencial como herramienta efectiva para evaluar y adoptar estilos de liderazgo acorde a la misionalidad de la Entidad, se define para el presente ejercicio investigativo el estilo 9.9 estilos de equipos como el ideal desde el enfoque de la teoría del Grid Gerencial. Para lo cual, Acajábón (2008) lo conceptúa de la siguiente manera:

Estilo de equipos 9,9: es el máximo ideal de liderazgo, para el cual los objetivos de la organización se tratan de lograr en común acuerdo con el personal, a través de una acción de equipo, y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto. El trabajo se realiza por personas reunidas en comités interdependientes, a la vez que se demuestra preocupación por



la producción y el personal, conciliando y unificando los objetivos organizacionales con los individuales. (p. 12)

b. Evaluación de los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la cámara de comercio del Amazonas y su relación con el cargo desempeñado.

Luego de esbozar la propuesta de investigación, se aplicaron los instrumentos cuantitativos y cualitativos a cinco funcionarios del nivel directivo en la autoevaluación y coevaluación. Así mismo, se aplicaron los instrumentos a ocho funcionarios del nivel operativo, quienes determinaron el estilo de liderazgo del jefe inmediato a través del test de evaluación, teniendo de esta manera información necesaria para analizar los resultados desde diferentes perspectivas.

Ahora bien, tras aplicar y examinar la información obtenida en los formularios del grid gerencial, se evidenció que en términos generales existe una homogeneidad en el estilo de liderazgo existente en los directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas, el cual corresponde al 5.5. liderazgo a mitad de camino, en donde predomina el sentido de realizar las actividades laborales y mantener el bienestar de las personas de manera equilibrada, pero no existe un alto compromiso por llevar a un estado superior estas dos variables, ya que solo se pretende alcanzar un nivel satisfactorio con los colaboradores y la producción (Acajabón, 2008).

En la tabla 1 se relacionan los resultados individuales por cada directivo en la organización gremial:

Tabla 1. Estilos de liderazgo presentes en los directivos.

Cargo	Funcionarios cargo	Valor promedio	Análisis estilo
Directivo 1 (PE)	1	4.6	A mitad de camino con tendencia a Club Campestre
Directivo 2 (DAS)	2	3.4	A mitad de camino con tendencia a empobrecido
Directivo 3 (DPD)	1	4.6	A mitad de camino con tendencia a Club Campestre
Directivo 4 (DJR)	3	3.4	A mitad de camino con tendencia a empobrecido
Directivo 5 (DF)	1	3.4	A mitad de camino con tendencia a empobrecido
Promedio	8	3.4	A mitad de camino con tendencia a empobrecido

Fuente: Elaboración propia.

Tal como lo determina la teoría del grid gerencial de Blake y Mouton (1987), los estilos de liderazgo gráficamente están definidos por zonas dentro de las cuales puede establecerse el estilo en particular del sujeto de estudio. En consecuencia, aunque el valor promedio sea diferente entre los directivos, estos están ubicados en la zona que corresponde al estilo 5.5 a mitad de camino, pero que de acuerdo a su posición pueden tener tendencia hacia la zona de otro estilo.

c. Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento de los Estilos de Liderazgo Presentes en los Directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas.

Establecer el Modelo de Gestión por Competencias en la Entidad

A través de este modelo como elemento estratégico, la organización vinculará efectivamente los nuevos funcionarios y/o fortalecerá el desempeño de los actuales directivos en correlación con la necesidad específica de la misma, tomando como base las competencias y no tácitamente las funciones. Al respecto, Mertens (1996) citado por Calderón y Naranjo (2004) afirma:

La definición de normas o estándares de competencia de personal pueden desempeñar ese papel (el de eje de la estructura), porque al fin de cuentas toda acción innova-

dora en el campo de los recursos humanos debe estar proyectada en función de resultados u objetivos, para que se justifique como inversión. (p. 90)

Con esa finalidad, Calderón y Naranjo (2004) manifiestan que “el concepto de competencias hallado en las empresas está relacionado con la efectividad en la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y rasgos de la persona, en la ejecución de una actividad para el logro de objetivos estratégicos del negocio” (p. 89).

Para el efecto, y sin desconocer el trabajo realizado por diversos autores, se sugiere a la Cámara de Comercio del Amazonas la estructuración del modelo de gestión por competencias tomando como referencia la metodología diseñada por Martha Alles en la obra bibliográfica “La Trilogía”, la cual propone la implementación progresiva de un modelo a través de pasos claramente definidos en cada una de las fases que lo comprenden. En tal sentido, en la ilustración 8 se exponen los tres grupos en que Alles (2009) clasificó las competencias, a saber:

Armado del Modelo de Gestión por Competencias

En la Figura 1 se hace una representación gráfica de los pasos iniciales a desarrollar en la fase de armado del modelo de gestión por competencias, los cuales comprenden:





Figura 1. Armado del modelo de gestión por competencias Martha Alles.
Fuente: Alles, 2010.

La organización inicialmente a partir de talleres debe involucrar prioritariamente a los directivos en la definición del modelo de gestión por competencias, ya que estos por su experticia son quienes aportan los lineamientos iniciales con los cuales se garantiza la pertinencia del proceso desde el armado hasta la aplicación. En el marco de esta fase, se adelantan las siguientes acciones:

- *Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales:* Imperante que los directivos y colaboradores de todos los niveles posean competencias alineadas con los elementos estratégicos de la organización.
- *Preparar diccionarios (Trilogía):* Reconocimiento conceptual y técnico de la obra bibliográfica la trilogía de Martha Alles con el fin de establecer la ruta de trabajo.
- *Asignar competencias a puestos:* Analizar la misionalidad de los cargos en el

marco de los talleres entre directivos, colaboradores de la organización y el experto metodológico, permitiendo la estructuración de los descriptivos de puestos, indicando con su nombre y grado o nivel las competencias.

- *Inventario: Determinación de brechas:* Adelantar un relevamiento del nivel de desarrollo de las competencias actuales en los funcionarios de la entidad con el fin de establecer el grado de ajuste entre lo real versus lo requerido, de esta manera se establece la brecha y las acciones a implementar para el cierre de la misma.

Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias

Desarrollada la fase de armado del modelo de gestión por competencias, la organización avanza en la continua aplicación del modelo adoptado a la medida de la misma a través de tres pilares fundamentales tales como:

- *Selección*: Entrevistas y Assessment Center Method.
- *Desempeño*: Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.
- *Desarrollo*: Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

En la figura 2 se enseña gráficamente los pasos para aplicar el modelo de gestión por competencias:

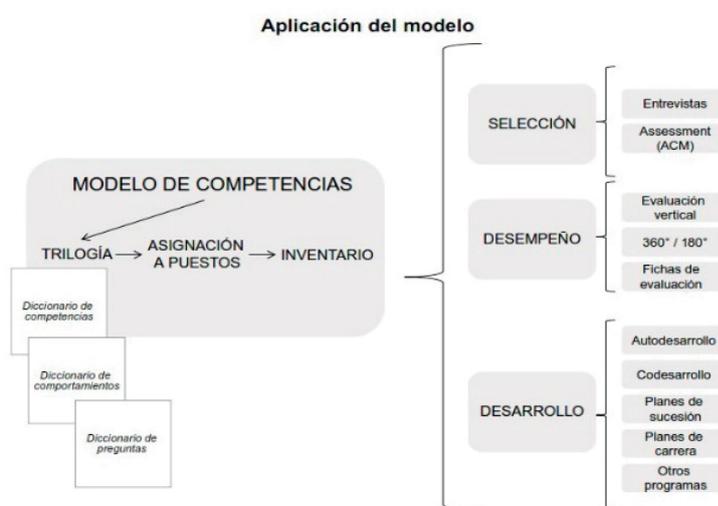


Figura 2. Aplicación del modelo gestión por competencias Martha Alles.

Fuente: Alles, 2010.

De esta manera, a través del Sistema de Gestión por Competencias, la Cámara de Comercio del Amazonas integra una herramienta con enfoque hacia la gerencia estratégica del talento humano (GETH), permitiéndole una mayor correlación entre la estrategia, el sistema de trabajo y logístico, y cultura organizacional mediante el desarrollo e involucramiento del recurso humano (García, Reyes y Carballo, 2009).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se puede destacar que en el resultado obtenido se hallan aspectos positivos por

cuanto aunque no se sitúan en el estilo ideal de la teoría del Grid Gerencial, sí muestra que los directivos tienen un equilibrio entre las dimensiones de trabajo y la persona, lo que en principio facilitaría que mediante la implementación de un modelo de gestión por competencias, el cierre de las brechas sea efectivo en un tiempo inferior al que demandaría si alguno de ellos estuviese inclinado hacia alguna de las dos dimensiones.

Por otro lado, como observaciones conexas a la presente investigación es necesario indicar que la organización carece de procesos enfocados a la gerencia del talento humano más allá de procedimientos establecidos tradicionalmente (contratación, nómina,



prestaciones sociales, etc.), lo que representa un escenario ideal para el desarrollo de proyectos encausados a fortalecer la cultura y el clima organizacional en la entidad. Así mismo, se evidencia a través de la estructura del perfil de cargos en el manual de funciones que la entidad adelantó un proceso inicial para la integración de competencias en la gestión del talento humano, no obstante, tal ejercicio debe estar fundamentado en una metodología que permita abordar integralmente los elementos estratégicos, la cultura organizacional y los procesos de organización.

Atendiendo a estas consideraciones, en la “propuesta estratégica para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas” se esbozó la metodología con la cual la entidad valore, diseñe, implemente, evalúe y mejore el sistema de gestión por competencias, siendo esta la herramienta efectiva con la cual a través del diagnóstico conocerá el estado actual de la organización y definirá las competencias a asignar a cada cargo; luego este es el insumo fundamental para el cierre de brechas, la selección, desarrollo, crecimiento y evaluación del desempeño de los colaboradores.

Recomendaciones

La entidad objeto de estudio puede optar por mejorar la cultura y el clima organizacional aprovechando la oportunidad que brinda actualmente la Universidad de la Amazonía al formar Especialistas en Gerencia del Talento Humano, quienes desde la base del conocimiento adquirido pueden desarrollar propuestas en pro de visibilizar un cambio

organizacional en el departamento del Amazonas, la situación actual de la entidad no difiere en gran medida de la realidad existente en el grueso de las empresas en el país, ya que aunque los procesos de cambio a nivel de gestión del talento humano y de la gestión por competencias no es un tema nuevo, en Colombia aún hay mucho por hacer para que la gestión humana permee los procesos organizacionales.

Referencias

Acajábón Pérez, R. (2008). *El liderazgo de nivel gerencial como una herramienta para la competitividad en una empresa multinacional comercializadora de productos diversos* (Tesis de Pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas*. Tomo 1. Buenos Aires: Granica.

Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., y García-Ramírez, J. M. (2015). *Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional* (Tesis de Pregrado). Universidad de Granada. España.

Amaguaña Oña, P. I. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral en los servidores públicos de los diferentes departamentos del Consep Matriz-Quito* (Tesis de Pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Cabrales Salazar, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de*

Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 17(1), 155-178.

Calderón Hernández, G., y Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 14(23), 79-97.

Cequea, M. M., Rodríguez-Monroy, C., y Núñez Bottini, M. A. (2010). La productividad desde una perspectiva humana. En *Actas del Congreso Internacional de Estrategias Empresariales* (pp. 1-18). San José de Costa Rica, Costa Rica.

Chávez, M. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME ecuatoriana* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 1(34), 343-348.

García Dousat, Y., Reyes Jardinez, L., y Carballo, C. J. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9.

González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G., y González Peyro, R. C. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(2), 45-62.

Guerrero Vega, D. del P., y Vásquez Segura, A. M. (2017). *Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la facultad de ciencias empresariales de la universidad señor de Sipán, Chiclayo, 2016* (Tesis de Pregrado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú.

Guirao Piñeyro, F. (2014). La crisis en la Unión Europea y el supuesto liderazgo alemán. *Ayer: Revista de Historia Contemporánea*, 93(1), 253-266.

Munar, W. (2012). Poder y liderazgo. *Revista Científica Salud Uninorte*, 6-7(2), 109-118.

Peñarreta Cuenca, D. S. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

Pingo Quiroga, G. S. (2017). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral: Caso Agencia Paita Caja Piura, año 2016* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Piura. Perú.

Sánchez-Reyes, J. B., y Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.

Terán Sangoquiza, C. G. (2015). *El Grid Gerencial y su relación con la Dirección del Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Pillaro* (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Torres Cuevas, M. E., Moreno Hernández, D. K., y Valdez Gutiérrez, M. E. (2018). Liderazgo: Concepto sustancial en la administración. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 13(2), 629-638.

Trevizan, M. A., y Acosta, I. A. (1993). Visión que tiene el personal auxiliar sobre el liderazgo de la enfermera: Análisis basado en el Grid Gerencial. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 12(2), 127-132.

Urizar Awe, S. A. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaborado-*



res del restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Guatemala.

Vera, L. (2010). Venezuela: Anatomía de una recesión profunda y prolongada. *Revista Nueva Sociedad*, (228), 14-25.

Yarce Maya, J. (2015). *Liderazgo para servir*. Bogotá, Colombia: Instituto Latinoamericano de Liderazgo.

