

## **El liderazgo un arte necesario en la gerencia contemporánea**

### ***The leadership needed an art in contemporary management***

**Yosdenis Urrutia Badillo<sup>1\*</sup>, María Isabel Suárez González<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universidad de las Ciencias Informáticas, [yosdenis@vnz.uci.cu](mailto:yosdenis@vnz.uci.cu)

<sup>2</sup> Centro de Estudios de la Economía Cubana

#### **Resumen**

Uno de los roles principales donde se circunscribe la responsabilidad de un triunfo o fracaso, es en la figura del líder. Por líder se reconoce a aquella persona visionaria que es capaz de guiar e impulsar a un equipo al logro de metas establecidas. Si se hace conciencia de la necesidad de contar con un director, el cuál más que “administrar” debe de imprimir valores e incorporar ánimo de logro a sus colaboradores, entonces, se puede plantear que se cuenta con la presencia de un auténtico liderazgo: eficaz y ético.

Por consiguiente, la búsqueda de una persona con características ideales para cumplir con el rol de líder de proyecto en la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI), considerando la complejidad que tiene esta universidad, al constituir un Centro Docente de Altos Estudios, con compromisos en la producción para el desarrollo de software, con clientes nacionales y extranjeros; presenta altos retos, que al vincularse a personas con poca experiencia en los temas de dirección, lo cual ha constituido una generalidad hasta este momento, le imprime aún mucho más una situación de riesgo a este proceso.

De ahí, que al considerar la importancia de estas condiciones se presenta esta ponencia, con el propósito fundamental de enfatizar la importancia que tiene, en el escenario UCI, la identificación de las competencias asociadas a las funciones del líder, a fin de realizar una modesta contribución para facilitar la selección de aquellas personas que pueden representar con mayor eficacia, el papel de líderes de proyectos.

**Palabras clave:** competencias, funciones, líder, proyectos.

#### ***Abstract***

*One of the main roles where liability is limited to a triumph or failure is a figure of the leader. For a leader that recognizes visionary person who is able to guide and encourage a team to achieve targets set. If it is aware of the need for a director, which more than "administer" must print values and incorporate the spirit of achievement to his staff, then it can raise that with the presence of a real leadership: effective and ethical.*

*Therefore, finding a person with ideal characteristics to fulfill the role of project leader at the University of Computer Science (UCI), considering the complexity of this university, to establish a Center for Teaching Higher Studies, with commitments in production for software development, with domestic and foreign clients; senior presents challenges, linked to people with little experience in issues of leadership, which has been a generality so far, it prints a situation even more risk in this process.*

*Hence, when considering the importance of these conditions is presented this paper, with the primary purpose of emphasizing the importance, on stage UCI, the identification of the powers associated with the functions of the leader, in order to make a modest contribution to facilitate the selection of those who may represent more effectively, the role of project leaders.*

**Key words:** competences, leader, projects.

## **Introducción**

En la actualidad, el concepto que subyace en la figura del líder y su protagonismo dista mucho de la tradicional concepción de definirlo como el héroe presente en todo momento, dando paso a la concepción moderna que hace tributar al liderazgo soportado por el trabajo en equipo. La razón de ser del líder es la entrega y el servicio para con sus colaboradores, viéndose el caso más acabado en la compartimentación del mismo liderazgo en varios de los integrantes del equipo de trabajo.

La diversidad de empresas hace que se muestren distintas situaciones en las que un líder deba trabajar, y en todas ellas su espíritu debe motivar, cohesionar y armonizar la tarea a realizar. Los líderes pueden ser formales o informales. Los llamados “gerentes”, “jefes de proyectos”, “directores” y todo aquel que se encuentre “al mando” de una labor, con disímiles subalternos (colaboradores), están necesariamente llamados a fungir como Líderes.

Una empresa, proyecto o cualquier tipo de organización, que desee sobrevivir en el siglo XXI, necesita contar con Líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial creativo y total de otros.

## **Materiales y Métodos**

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron trabajos grupales que posibilitaron el consenso de algunas cuestiones con especialistas en las temáticas abordadas. En la revisión bibliográfica se tomó en consideración los estudios realizados por varios autores, tanto nacionales como extranjeros, así como se revisaron un número significativo de tesis, tanto de diploma como de maestría, realizadas en la UCI, acerca de las temáticas abordadas.

## **Líder y Liderazgo Organizacional**

El líder no es la persona que como muchos piensan: da órdenes, manda, obtiene todos los reconocimientos, posee toda la información, toma las decisiones del equipo, responde únicamente por sus intereses y exige en primer lugar en el negocio la ganancia, el líder es la persona que posee y cede poder de decisión comprometida con los valores organizacionales.

Pero se debe considerar el concepto de liderazgo organizacional:

**“...Forma consciente de actuar de las organizaciones guiadas por valores que promueven la autorrealización individual y el valor social colectivo deseado, dentro y fuera del sistema...”**

Como se muestra, el liderazgo organizacional es bien diferente del líder o el liderazgo alrededor de éste. La influencia, la capacidad para hacer actuar a un colectivo por un individuo es del líder, pero en una organización habrá liderazgo sólo si se convierte en un equipo de líderes, donde todos los integrantes de un sistema hacen las cosas correctas de la manera correcta.

Los negocios pueden tener líderes, pero sólo serán Organizaciones con liderazgo en la medida que ese líder sepa compartir los valores, las metas, en fin, liderazgo. Si resultados tienen las organizaciones con un equipo de líderes, mayores son los resultados de las organizaciones con liderazgo.

Es importante comprender la necesidad del liderazgo dentro de proyectos. Según la definición que se brinda por el *Project Management Institute*, se concibe al proyecto como “*un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.*” (*Project Management Institute*, 2004)

Si recordamos que el liderazgo organizacional aporta un beneficio a la Sociedad entonces vemos que la actitud del líder es determinante para lograr esto. Se puede comprender que un proyecto ofrece un beneficio en mayor o menor cuantía que una Organización (depende del tamaño de la misma) y entonces un proyecto, como cualquier Organización, necesita de un líder que coordine los esfuerzos del Equipo de Trabajo.

En una estructura por proyectos, el líder del proyecto se encuentra inmerso dentro de la estructura organizativa, pero cuenta con una autonomía propia dentro de su proyecto. Es de considerar que los proyectos tengan un horizonte temporal limitado y concreto. No es racional costear un proyecto con vida ilimitada.

### **Las competencias para la era moderna**

El reconocimiento de la importancia de las competencias laborales está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ‘80. Las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Se crearon estructuras en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc., dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Por tanto, se ha creado una demanda de competencias, entidades con la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social, en los equipos de trabajo, hace que sean

muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. La creciente importancia de los servicios, no sólo como generadores de empleo, sino como indicadores de la calidad de la relación comercial, ha hecho que se demanden competencias de negociación y atención a los clientes internos y externos.

Para medir el nivel de competencia, se puede aceptar una definición de Competencia Laboral, que sustenta los elementos básicos: ***“Sistema de conocimientos, capacidades (habilidades) y aptitudes que debe poseer un individuo para lograr un desempeño profesional exitoso”***.

Se ha llegado a detallar que existen cuatro dimensiones o procesos aplicativos referidos a la Gestión por Competencias: *Identificación de competencias, Normalización de competencias, Formación basada en competencias y Certificación de competencias* (Vargas Zúñiga, y otros, 2001). Sólo se versará sobre la identificación de competencias.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, a partir de la información que aportan los mismos trabajadores, pues son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo. Este proceso de identificación de competencias da como resultado el perfil de competencias, el cual se puede convertir en norma o estándar.

Dentro de sus ventajas (tanto para empresas como empleados) podemos encontrar que:

- **Posibilitan transferir las competencias a otros contextos laborales.** Así, por ejemplo, si una persona es competente para «atender las necesidades de los clientes, asesorándolos y solucionando sus problemas», podrá desempeñarse en la recepción de un hotel, en una oficina de viajes y turismo, y en otros ámbitos en los que se requiera esta competencia.
- **Sirve como referente para otros centros de formación, empleadores y trabajadores.**
- **Este procedimiento se basa en un estándar.** Por lo cual, las instituciones involucradas intentan que este responda a las necesidades del mercado de trabajo. Además, los trabajadores tienen conocimiento de qué se espera de ellos en su desempeño.

Leonard Mertens describe la existencia de tres enfoques metodológicos para la determinación de las competencias: funcionalista, conductista y constructivista. Insiste acerca de la posible coexistencia de más de un enfoque dentro de la organización y no afectar negativamente la coherencia del sistema.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencias (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona, en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las

competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

Normalmente se está consciente de la necesidad de hacer una gestión por competencias en los distintos roles de los proyectos, y se toma en consideración las habilidades y los conocimientos que debe tener la persona para ocupar este rol. En el caso del rol de Líder de Proyecto, se sustenta en habilidades, más directivas que técnicas o manuales. Pero, ¿cómo comprobar la adquisición de estas competencias en los candidatos? Será preciso recurrir a las tradicionales técnicas de selección usadas en las Organizaciones y adecuarlas oportunamente al entorno específico de un proyecto de software.

### **Competencias de los líderes de proyectos**

Como premisa fundamental que un gerente debe tener para mejorar su desempeño y conseguir los objetivos de su área de trabajo o tal vez, conducir al éxito a su propia Organización, es la de comprometerse en su función de líder para el resto de los trabajadores.

En la actualidad no se puede decir que la Universidad, a nivel de proyectos productivos, se encuentre trabajando basándose en un enfoque sobre Gestión por Competencias y una de las razones a entender es la manera operativa con que se han trazado las estrategias y sin contar con un modelo referencial sobre el cual apoyarse.

Con el tema de la gestión por competencias puede verse la voluntad y el deseo de trabajar en esta línea, lo cual se puede visualizar en diferentes acciones, aún careciendo de una única estrategia:

- Emisión de documento oficial con relación a los roles y competencias a certificar los estudiantes por año, elaborado por el Departamento Docente Central de Práctica Profesional (DDC PP).
- Estudios sobre competencias en roles (especialmente para líder de proyecto), hechos en varios proyectos: APS, AKADEMOS y MULTIMEDIA.
- Desarrollo de un procedimiento para la Conformación de Equipos de Desarrollo de Software, PCDES.
- Desarrollo de una herramienta que permite la automatización del proceso de selección por certificación de competencias, CERTIMAX.

A entender por este autor, estas acciones no resultan ser antagónicas en el hecho de identificar competencias según diversas metodologías; pero sí se advierte la poca difusión de estos conocimientos lo cual pudiera servir de experiencia para arribar a una Gestión por Competencias en la esfera productiva, no sólo la mera identificación de estas, sino también incluyendo los procesos de normalización, formación y certificación. Se considera oportuno trazar estrategias, que incluyan el corto, mediano y largo plazo para la futura Gestión por Competencias, y el tema de identificar competencias, viene dibujándose como la acción más inmediata, al menos en la esfera productiva.

## Áreas de Desarrollo Gerencial

Se entienden por esferas dentro de la Organización, que justifican el desempeño del Directivo. Se agrupan diversas actividades o funciones en cada Área.



Fig. 1. Áreas de Desarrollo Gerencial. Fuente: Elaboración propia.

**Planeación Estratégica:** Esta área comprende toda la estrategia formulada en la Organización y de la cual debe ser líder la Gerencia en todos los niveles. Luego, para esta área de desarrollo gerencial, se pueden sintetizar en actividades a desarrollar por los gerentes:

- Guiar a la organización aportando una visión y objetivos compartidos.
- Comprometer a las personas de su Organización con la estrategia.
- Ayudar a las personas a la consecución de sus objetivos dentro de la Organización.
- Empezar (y defender) nuevas ideas o situaciones de cambio.

De acá se pueden asociar ciertas competencias que se deben adquirir:

- ✓ Inspirar y guiar a los individuos y/o grupos.
- ✓ Pensamiento Estratégico.
- ✓ Comprensión de la Visión Estratégica.
- ✓ Capacidad reflexiva.
- ✓ Empeñamiento para iniciar o controlar el cambio.

**Trabajo en Equipo:** Concierno a las actividades relacionadas con la sinergia grupal. Entonces, para esta área de desarrollo gerencial, se pueden sintetizar tres funciones a realizar por los gerentes:

- Conformar equipos de trabajo.
- Delegar autoridad a los diferentes miembros o equipos de trabajo.

- Fomentar la comunicación entre los equipos de la Organización para alcanzar la visión compartida.
- Reunirse con su equipo de trabajo, permitiendo la comunicación.

Están asociadas las siguientes competencias:

- ✓ Destreza para realizar trabajos en equipos.
- ✓ Habilidad para delegar.
- ✓ Forjar relaciones instrumentales.
- ✓ Comunicación efectiva (incluye Capacidad de escuchar).

**Trabajo en Redes de Información:** Labores relacionadas con el manejo de sistemas de información para potenciar el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Se pueden sintetizar las funciones a realizar en esta área, cómo:

- Determinar las necesidades de información.
- Seleccionar los canales de comunicación para interactuar con sus colaboradores.
- Dominar los Sistemas de Gestión de la Información que se empleen en la Organización.

De las cuales se pueden asociar las siguientes competencias:

- ✓ Comunicación efectiva (incluye Capacidad de escuchar).
- ✓ Responsabilidad de la información.
- ✓ Conocimiento de Sistemas de Gestión de la Información.
- ✓ Dominio de la tecnología.

**Toma de decisiones:** Se han agrupado en esta área, aquellas actividades que son las más tradicionales a realizar por todo gerente: Planeación, Organización, Mando y Control y las habilidades a adquirir para la necesaria toma de decisiones. En esta área se conciben las actividades relacionadas con:

- Planear actividades en correspondencia con la estrategia.
- Organizar las labores a realizar por los equipos de trabajo (o miembros).
- Mandar, en tiempo, forma y distribuyendo eficazmente, las actividades a desarrollar.
- Controlar el cumplimiento de las actividades planificadas.
- Evaluar las actividades desarrolladas por los colaboradores.
- Negociar y Solucionar problemas.

Conviene asociar las siguientes competencias:

- ✓ Capacidad Analítica.
- ✓ Capacidad Organizativa.
- ✓ Sentido de Objetividad.
- ✓ Capacidad crítica y auto crítica.

- ✓ Necesidad de autocontrol.
- ✓ Habilidad para evaluar justamente.
- ✓ Negociación y resolución de conflictos.

**Inteligencia Emocional:** Reúne las actividades que potenciarán luego las competencias del líder. Es el cómo hacer las cosas. En esta área se muestran las siguientes actividades:

- Alinear los equipos de trabajo, propiciando el trabajo colaborativo y el aprendizaje.
- Proponerse un estilo de liderazgo que guíe y motive a sus colaboradores.

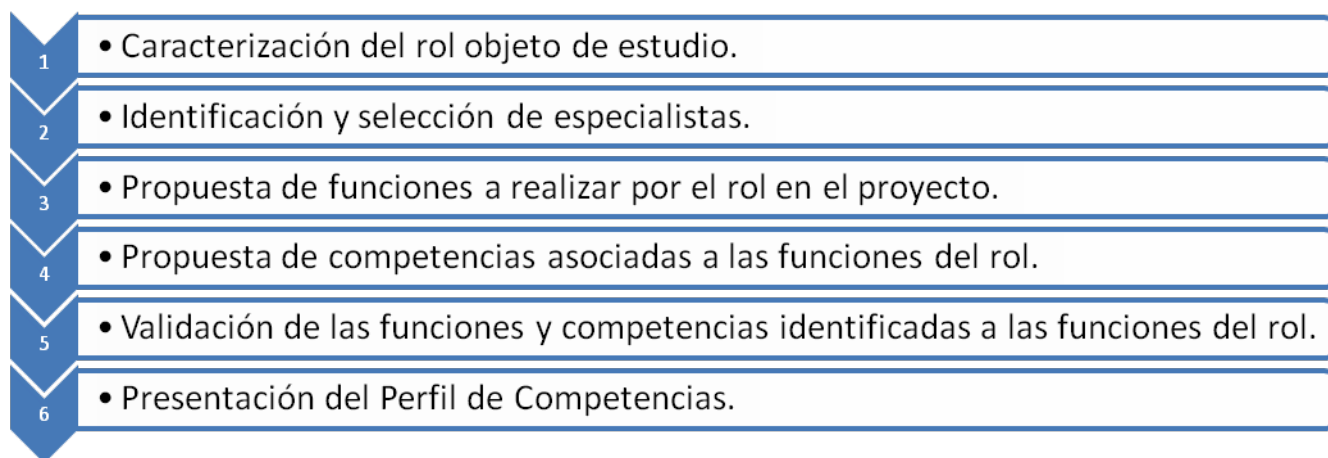
Se pueden ver las siguientes competencias:

- ✓ Habilidad para crear una visión retadora.
- ✓ Comprometer a equipos de trabajo hacia el logro de objetivos compartidos.
- ✓ Capacidad para compartir el liderazgo.
- ✓ Auto motivación.
- ✓ Capacidad para crear.
- ✓ Facilidad para administrar el tiempo y el estrés.

En cada área, se tiene en cuenta las actividades realizadas por los gerentes y las competencias asociadas a estas, que pueden justificar la realización de esa labor.

### **Propuesta en la UCI**

Para comenzar con la Gestión de Competencias, se hará necesario el inicio con la Identificación de Competencias, a lo que se proponen los siguientes pasos hasta arribar al Perfil deseado.



### **Paso 1: Caracterización del rol objeto de estudio**



Este es el comienzo del trabajo a desarrollar. Es muy importante que desde el primer momento queden bien claro todos los elementos, que permitirán, de manera significativa, hacer una caracterización de la Organización dónde aparezca su misión, visión, objetivos; todo aquello que permita concebir y brindar una idea del objeto de estudio, enfocado desde el punto de vista de la Gestión de los Recursos Humanos que se realiza. Es útil conocer las características del rol específico, misión, visión, actividades a desarrollar.

Se tomará en consideración el ejercicio estratégico que ha comenzado a realizarse en la UCI en el presente año 2008.

### **Paso 2: Identificación y selección de especialistas**

Las personas escogidas deben de reunir una serie de requisitos que justifiquen su inclusión para esta labor. Un rasgo fundamental es el conocimiento de la actividad de proyectos dónde se realizará el estudio, y esto normalmente se basa en la experiencia en estas funciones.

Se tomará en consideración, las siguientes características:

1. Tener 3 años ó más, de experiencia en el tema de Liderazgo.
2. Tener 3 años ó más de experiencia en el trabajo en proyectos.
3. Trabajar en la Facultad 6, directamente o asociado por algún proyecto con la Facultad 6.

### **Paso 3: Propuesta de funciones a realizar por el rol en el proyecto**

Se realiza un análisis de las diferentes funciones que deben ejecutarse en el proyecto. Esto se justifica con el conocimiento de los diferentes procesos y luego con las distintas funciones. Luego, conlleva la realización de un mapa de procesos, y un Mapa Funcional.

Resulta irregular el tratamiento que se le da a los procesos en los proyectos, por la propia singularidad de estos, aunque se puede hablar de procesos genéricos. El Mapa Funcional se elaborará a nivel de proyecto, destacando las funciones a realizar por el rol en estudio.

### **Paso 4: Propuesta de competencias asociadas a las funciones del rol**

La identificación de competencias se ha realizado tomando de referencia el Análisis Funcional, aunque no ha sido su aplicación enteramente por todas las etapas que se proponen. Se han identificado funciones a nivel de Unidades de Competencias y luego Elementos de Competencias, definiendo cada competencia, asociada a cada función.

### **Paso 5: Validación de las funciones y competencias identificadas a las funciones del rol**

Se someterá a revisión de las propuestas (como ya se ha señalado) de funciones y competencias identificadas, a los especialistas seleccionados, con el propósito de consensuarlas y poder asumir estas funciones y competencias como las necesarias para el rol.

## **Paso 6: Presentación del Perfil de Competencias**

Finalmente se realiza la confección del perfil de competencias del rol seleccionado. Las personas que ocupan estos cargos son las encargadas de realizar las funciones descritas y deben ser capaces de desarrollar las competencias que fueron identificadas (y están asociadas a dichas funciones).

## **Conclusiones**

1. Ser un Líder de Proyecto, significa superarse dentro de las competencias que se requieren según las tendencias o enfoques de la Teoría del Liderazgo.
2. Identificar competencias para un rol, implica el empleo de una metodología que permita dejar en claro: las funciones a realizar, así como los conocimientos y habilidades que se deben tener.
3. Por las características de la Universidad, dónde se presenta un modelo docencia – producción – investigación singular, exige un mejoramiento continuo en la organización de estos procesos, que eleve los niveles productivos hasta alcanzar los objetivos trazados.
4. En la Universidad existen investigaciones acerca de la identificación de competencias, que toman varias metodologías, pero no se ha elaborado una estrategia sobre cómo implementar una Gestión por Competencias, sobre todo en la esfera productiva.
5. Para ir conociendo las funciones del directivo, se han identificado algunas Áreas dónde el Directivo debe realizar actividades, según su trabajo: Planeación Estratégica, Trabajo en Equipo, Trabajo en Redes de Información, Toma de Decisiones e Inteligencia Emocional, cómo la manera de realizar las cosas.
6. Se han identificado un conjunto de competencias a alcanzar por la gerencia y el personal que toma decisiones en la dirección de la Organización, dentro de cada área de Desarrollo Gerencial.
7. Se ha propuesto un procedimiento para Identificar Competencias en la UCI, basado en la combinación de metodologías funcionales con metodologías conductuales.
8. Mediante el análisis funcional se han podido establecer funciones a desarrollar por los líderes de proyectos, a las cuales estarán asociadas ciertas competencias.

## **Referencias Bibliográficas**

### **Libros**

- Cuesta Santos, Armando. *Gestión de Competencias*. [ed.] Alina Feijoó Valdés. La Habana: Academia, 2001. ISBN 959-02-0324-8.
- Cuesta Santos, Armando. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Segunda edición, revisada y ampliada. La Habana: Editorial Academia, 2005.
- Goleman, Daniel. *La práctica de la Inteligencia Emocional*. [trad.] Fernando Mora y David González Raga. Barcelona: Kairós, S.A., 1998. ISBN 84—7245—407—X.

- Project Management Institute. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera edición. Newton Square: Publicaciones Project Management Institute, INC., 2004. págs. 3-18. Vol. I, Versión en Español. ISBN: 1-930699-73-5.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional: teoría y práctica. [trad.] Adolfo Deras Quiñones. Séptima edición. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1998.
- Senge, Peter M. La Quinta Disciplina. 2ª edición en español de acuerdo a la edición original en inglés. Buenos Aires: Garnica-Vergara, 1992. [Disponible en la Biblioteca Virtual de la Universidad de las Ciencias Informáticas] ISBN: 650-641-099-2.
- Stoner, James. Liderazgo. Administración. Quinta edición. 1996, Vol. I, Capítulo 16, págs. 503-538. [Disponible electrónicamente en la Biblioteca Virtual de la Universidad de las Ciencias Informáticas]
- Vargas Zúñiga, Fernando. Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral. Montevideo: Publicaciones CINTERFOR/OIT, 2004. [Disponible en: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)] Depósito legal número 332.320 /2004.
- Vargas Zúñiga, Fernando, Casanova, Fernando y Montanaro, Laura. El enfoque de competencia laboral. Manual de formación. Montevideo: Publicaciones CINTERFOR/OIT, 2001. [Disponible en: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)]

### **Conferencias**

- Alonso Suárez, Clara. *El Liderazgo y la Inteligencia Emocional*. 2007. Ciudad de La Habana: III UCiencia, 2007. Conferencia III Taller de Inteligencia Organizacional y Gestión Empresarial. Impartida por la Dra. Clara Alonso Suárez el jueves 25 de octubre.

### **Artículos de Revistas**

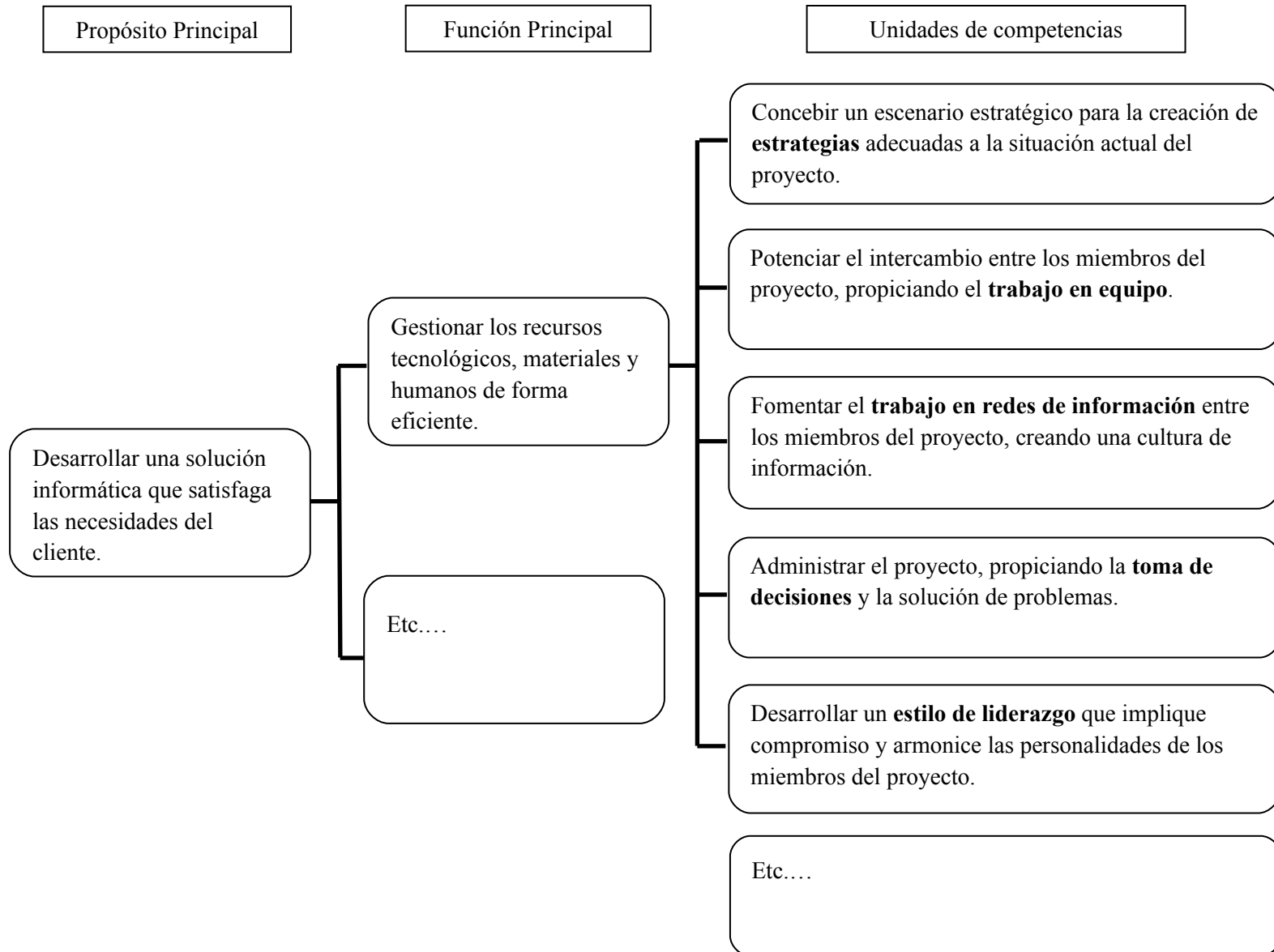
- Blanchard, Kenneth. La pirámide organizacional puesta al revés. *El líder del futuro*. 2000, Capítulo 8, págs. 110-115.
- Gallart, María Antonia. Habilidades y Competencias en América Latina. 2004. 155, Montevideo: Organización Iberoamericana del Trabajo (OIT), 2004, Boletín Cinterfor. [Disponible en: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)]
- Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. 1996. Uruguay: CINTERFOR/OIT, 1996.
- Mertens, Leonard. De la calificación a la competencia. 2002. 22, Montevideo: CINTERFOR/OIT, Abril-Junio de 2002, Competencia Laboral.
- Porter, Michael. Crear las ventajas del mañana. 1995. 1995.

### **Trabajos de investigación**

- Barreto Medina, David y Gómez León, Yamilka. 2007. *Gestión de Recursos Humanos en base a Competencias en el proyecto productivo APS*. Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad 7, Universidad de las Ciencias

- Informáticas. Ciudad de la Habana: III UCiencia, 2007. pág. 22, Ponencia. Presentado en el III Taller de Inteligencia Organizacional y Gestión Empresarial, 25-27 octubre de 2007. ISBN: 978-959-286-005-6.
- Borrero Luzúa, Yilena y Viltres Cisnero, Yaima. 2007. Propuesta de un Proceso de Selección de Roles y Personal con sus Niveles de Competencia para Proyectos Multimedia. Universidad de las Ciencias Informáticas. Ciudad de la Habana: s.n., 2007. pág. 116, Tesis de diploma. Disponible electrónicamente en la Biblioteca de la UCI.
- Camejo Valdivia, Yordanis. 2007. Las competencias: punto de partida para el rol de líder en el proyecto AKADEMOS. Universidad de las Ciencias Informáticas. Ciudad de la Habana: s.n., 2007. pág. 105, Tesis de diploma. Disponible electrónicamente en la Biblioteca de la UCI.
- Departamento Docente Central de Práctica Profesional. 2007. Propuesta de Roles y Competencias por Año. Versión 1.0 [Presentación]. La Habana, Ciudad de la Habana, Cuba: Consejo Universitario UCI, 13 de Abril de 2007.
- Inda Ramos, Eikel. 2007. Centro de Validación y Certificación de Competencias Profesionales UCI. Departamento de la Especialidad, Universidad de las Ciencias Informáticas. Ciudad de la Habana: III UCiencia, 2007. pág. 16, Ponencia. Asentado en el III Taller de Inteligencia Organizacional y Gestión Empresarial, 25-27 octubre de 2007. ISBN 978-959-286-005-6.
- Pérez González, Heidy, y otros. 2007. Procedimiento para la Conformación de Equipos de Desarrollo de Software (PCEDS). Departamento de la Especialidad, Universidad de las Ciencias Informáticas. Ciudad de La Habana: III UCiencia, 2007. pág. 12, Ponencia. Presentado en el III Taller de Inteligencia Organizacional y Gestión Empresarial, 25-27 octubre de 2007. ISBN: 978-959-286-005-6.
- Plasencia Soler, Juan Antonio, Peña Azahares, Maniuryis y Urrutia Badillo, Yosdenis. 2007. El Liderazgo y el Líder: puntales de las Organizaciones del siglo XXI. Sitio [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com). [En línea] 20 de Febrero de 2007. [Citado el: 1 de Octubre de 2007.] <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEZEAAAYFKMhYBjeBh.php>. ISPN: EEZEAAAVFkMhVBjeBh.
- Urrutia Badillo, Yosdenis, y otros. 2006. Procedimiento para la Gestión de Competencias Laborales. Grupo de Investigación Inteligencia Empresarial, GÉNESIS, Universidad de las Ciencias Informáticas. Ciudad de la Habana: II UCiencia, 2006. Ponencia. Presentado en el II Taller de Inteligencia Organizacional, 4 al 6 julio de 2006. ISBN: 959-16-0463-7.
- Valle Mestre, Ledián. 2007. Procedimiento Diagnóstico para la identificación de competencias Directivas Genéricas asociadas al Liderazgo. Aplicación en una Facultad de la UCI. Universidad de las Ciencias Informáticas. La Habana: s.n., 2007. Tesis de maestría. Disponible electrónicamente en la Biblioteca de la UCI.

**ANEXO – Fragmento del Mapa Funcional de un proyecto.**



**Desglose de unidades de competencias en elementos de competencias.**

***Concebir un escenario estratégico para la creación de estrategias adecuadas a la situación actual del proyecto.***

1. Guiar al Proyecto aportando una visión que permita definir objetivos alcanzables, en coherencia con el rumbo estratégico de la Facultad.
2. Comprometer a las personas de su Proyecto con la visión y objetivos compartidos del mismo o de la Facultad, manteniendo una valoración crítica.
3. Ayudar a las personas a la consecución de sus objetivos, analizando las posibilidades de desarrollo del Proyecto y de cada colaborador en particular.
4. Emprender (y defender) nuevas ideas o situaciones de cambio dentro del Proyecto, siendo objetivo, independiente y buen comunicador.
5. Analizar los riesgos asociados a actividades del proyecto, señalando las posibles maneras de esquivar, transferencia o mitigación.

***Potenciar el intercambio entre los miembros del proyecto, propiciando el trabajo en equipo.***

1. Conformar equipos de trabajo (dónde sus miembros sean compatibles), siendo muy receptivo ante sugerencias.
2. Delegar autoridad a los diferentes miembros o equipos de trabajo, propiciando la objetividad.
3. Fomentar la comunicación entre los equipos del Proyecto, tanto oral como escrita, para alcanzar la visión compartida.
4. Reunir a su equipo de trabajo, permitiendo la comunicación y siendo discreto sobre lo que se comente.

***Fomentar el trabajo en redes de información entre los miembros del proyecto, creando una cultura de información.***

1. Determinar las necesidades de información, buscando rapidez en el proceso.
2. Seleccionar los canales de comunicación adecuados para interactuar con sus colaboradores, conservando la discreción y la creatividad.

3. Dominar los Sistemas de Gestión de la Información que se empleen en la Facultad y el proyecto, favoreciendo la efectiva comunicación.

***Administrar el proyecto, propiciando la toma de decisiones y la solución de problemas.***

1. Planear actividades en correspondencia con la visión y objetivos compartidos, mostrando seguridad en las decisiones.
2. Organizar las labores a realizar por los equipos de trabajo (o miembros), asignando las funciones de manera eficiente.
3. Mandar, en tiempo, forma y distribuyendo eficazmente, las actividades a desarrollar, influyendo persuasivamente sobre el resto del equipo.
4. Controlar, con objetividad, el cumplimiento de las actividades planificadas.
5. Evaluar, de forma crítica, las actividades desarrolladas por los colaboradores.
6. Negociar y solucionar problemas que comprometan el desempeño del equipo de trabajo, manteniendo la discreción en cada caso.

***Desarrollar un estilo de liderazgo que implique compromiso y armonice las personalidades de los miembros del proyecto.***

1. Alinear los equipos de trabajo, propiciando el trabajo colaborativo y el aprendizaje, potenciando la comunicación.
2. Identificar un estilo de liderazgo que guíe y motive a sus colaboradores, siendo creativo y persuasivo, demostrando seguridad.