



Vol 4, Nº 11 (diciembre/december 2011)

EL DESEMPEÑO, EL LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS EN LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR TURÍSTICO

Pedro Manuel Zayas Agüero
Dr. Ciencias Psicológicas
Universidad de Holguín
pedro@ucm.hlg.sld.cu

ABSTRACT

The manager constitutes an essential piece in the chain of the performance of the labor activity. Of the appropriate running of the tasks and the people, it largely depend the results being reached. For that reason it is important that the positions of this occupational category are developed, being essential the determination of the competences that must have occupants of each position.

Results in this article deal with manager-leader's competences. The general aim of this paper it is to develop leadership on the base of competences, interpreting

management and leadership like two complementary processes, holistics, systemics and integrating, determining its effective use in the enterprise organization.

Numerous studies have been made dealing with qualities that must have the managers, and in many cases suffer from evil of fragmenting the activity and correlating isolated qualities with the success in the execution of the managing functions; consequently, it is necessary when analyzing the requirements for managing activity, to value the manager with an integral approach, this is, to value the competences, and later to search for development of specific qualities and abilities, in correspondence with the responsibilities he is going to assume.

RESUMEN

El directivo constituye un eslabón esencial en la cadena del desarrollo de la actividad laboral, de la conducción adecuada de las tareas y las personas dependen en gran medida los resultados que se alcancen. Por ello es importante que se desarrollen los cargos de esta categoría ocupacional, siendo imprescindible la determinación de las competencias que debe poseer el ocupante del cargo.

En este artículo los resultados tratan sobre las competencias del directivo-líder. El objetivo general de esta ponencia es desarrollar el liderazgo sobre la base de las competencias, interpretando la dirección y el liderazgo como dos procesos complementarios, holísticos, sistémicos e integradores, determinando su utilización eficaz en la organización empresarial.

Se han realizado múltiples estudios acerca de las cualidades que deben poseer los directivos, y en muchos casos adolecen del mal de fragmentar la actividad y de correlacionar cualidades aisladas con el éxito en la ejecución de las funciones directivas, por lo que es necesario al analizar los requisitos para la actividad de dirección, valorar al directivo con un carácter integral, esto es, valorar las competencias, y buscar posteriormente el desarrollo de cualidades y habilidades específicas, en correspondencia con las responsabilidades que va a asumir.

Palabras claves: Directivos, desempeño, liderazgo, aceptación, y competencias

INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos y el capital humano son un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional.

Hay muchos modelos de la gestión de recursos humanos, en los modelos Werther, W., y Davis, K., (1992) , Sikula, A. (1994) , Besseyere, Ch. et al (1989), Chiavenato, I. (1993), Puchol, L. (1994), Harper y Lynch (1992), Bustillo, C. (1994), Hax, A. (1992), Beer, M. (1989), como otros más donde se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero se debe señalar que el recurso humano, el hombre , sólo aparece proyectado de forma indirecta y no como principal sujeto de los procesos organizacionales , sólo algunos especialistas Quintanilla, I. (1991) hace alusión de manera explícita al liderazgo.

Este modelo busca, en integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas, subsistemas y elementos y se destaca la

existencia de tres subsistemas fundamentales de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral, e integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos

Se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

Se ha hecho referencia a que en la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social.



EFICIENCIA, EFICACIA Y SATISFACCIÓN LABORAL
 Fig. 1- Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos (Zayas, P., 2000)

Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Integran este subsistema el ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima sociolaboral que se genera en la organización.

Por el papel del factor humano en el desempeño empresarial cobran auge en la actualidad el hombre y sus interrelaciones, siendo considerados una función de la gestión de los recursos humanos estrechamente vinculada a los aspectos sociopsicológicos en la organización y dentro el liderazgo.

El liderazgo atrae tanto a los hombres de estados, a empresarios, a los investigadores así como a los directivos porque surge cuando una persona conduce y estimula a los demás miembros para alcanzar un desempeño mayor.

La dirección en las distintas esferas de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

El directivo es un eslabón esencial en la cadena del desarrollo de la actividad laboral, de la conducción adecuada de las tareas, las personas y la tecnología, dependen en gran medida los resultados que se alcancen.

LIDERAZGO

La dirección y el liderazgo son un problema viejo, cuando surgió el hombre existían el brujo, los consejeros y el cacique, después los administradores, ejecutivos, directivos, gerentes y líderes. Hoy recién entrando al siglo XXI, en una aldea global, en un mundo cambiante de hombres globalizados, sigue estudiándose el fenómeno dada sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

El liderazgo es una función de las agrupaciones sociales, cualquiera que sea su naturaleza. Podemos encontrar líderes, en la familia, en un grupo de niños, en una pareja, en un grupo de amigos, en los negocios, en los gobiernos, en una ONG, en

todo tipo de organizaciones. Es el factor más importante y determinante en el éxito de un grupo, aquí centraremos el liderazgo en la dirección empresarial.

En el liderazgo es fundamental caracterizar a las personas, valorando las esferas que lo integran, privilegiando el carácter cognitivo, afectivo y autorregulador en la personalidad y la actividad que realizan.

En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que los mismos cumplan toda una serie de requisitos entre los que podemos señalar el dominio de la actividad y la presencia de determinadas características personales y habilidades dentro de las cuales podemos citar las habilidades de dirección es decir las competencias de ser directivo-líder.

El líder contemporáneo es un visionario, creativo, innovador, un renovador, un animador que contagia entusiasmo, buen clima laboral y tiene una alta consideración de sí mismo y también la aceptación desde los miembros de la organización.

Muchos estudios se han llevado a cabo, sobre la personalidad del líder, y hay una lista interminable de cualidades que reflejan cuales debía poseer, muchas personas piensan que para ejercer el liderazgo pueden resumirse en la voluntad de ejercerlo y la capacidad de adaptación, pero no es tan fácil.

Los ingredientes básicos del liderazgo para W. Bennis, (1994) son visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía.

Burt Nanus, (1989) introduce la megahabilidad que es en el caso de los requisitos del liderazgo la visión del futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización,

aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad.

Para J. O'Toole (1996) las características de un líder son la integridad, confianza, saber escuchar y respeto por los seguidores

Stephen R. Covey (1990) plantea los hábitos que son: el ser proactivo, empezar con el final en mente, poner las cosas importantes en primer lugar, pensar en ganar, intentar primero, sinergia y afinar.

S. Covey, (1991) las características para ser líder se basan en el aprendizaje continuado, orientación de servicio, irradia energía positiva, cree en otras personas, lleva una vida equilibrada, ve la vida como una aventura, sinergia, comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para autorenovarse.

Los atributos del liderazgo para Max DePree, (1993) son integridad, confianza, perspicacia, preocupación por el espíritu humano, valentía en las relaciones, sentido del humor, energía intelectual y curiosidad, respeto al futuro, atención al presente y comprensión al pasado, previsibilidad, amplitud, comodidad con las ambigüedades y serenidad.

J. Gardner (1990) se basa en los atributos: vitalidad física y resistencia, inteligencia y buen juicio en las decisiones, buena voluntad (ilusión) para aceptar responsabilidades, competencias en las tareas, comprensión por sus seguidores y sus necesidades, habilidad en el trato con las personas, necesidad de conseguir, capacidad de motivar, valentía, resolución, firmeza, capacidad para ganarse la

confianza de la gente, capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades, confianza, influencia, dominio, asertividad, adaptabilidad y flexibilidad en el enfoque.

F. R. Kets de Vries (1995) plantea rasgos como la diligencia, la energía, la inteligencia, el dominio, la autoconfianza, la sociabilidad, el estar abiertos a experimentar, el conocimiento de las tareas relevantes, y la estabilidad emocional son importantes. Señala que “la mirada de teorías divergen,, y es fácil que uno mismo se pierda en la académica discusión sobre detalles irrevelantes”.

P. Drucker (1992) dice que la “personalidad del líder”, “estilo del líder” y rasgos” no existen....El único rasgo de la personalidad que tenían en común todos los líderes efectivos que conocí era “carisma.” Y no es que el carisma sea una cualidad aislada, sino un rasgo conjunto, holístico, sinérgico de la personalidad. Las personas, sin remedio tienen una personalidad, no hay que tenerle miedo al estudio, hay que buscar métodos, no hacen falta técnicas estadísticas sofisticadas, solamente los métodos cualitativos y cuantitativos integrados, para que la personalidad no sea dividida ni fragmentada.

Hoy hablamos de carisma, de rasgos, pero no es “el mismo perro con diferente collar”, y traigo otra vez a L. Vigostky (1980) y E. Schein (1988) pero será en espiral, las cosas vuelven a revivir. A veces nos pasamos o no llegamos, nunca al justo medio. El carisma como lo tratan hoy en día, no es lo mismo que usaban los antiguos griegos, ni el de los años 50. El liderazgo sigue su historia K. Lewin , R. Tannenbaum y W. Schmidt , R. Blake y J. Mounon, R. Likert , F. Fiedler , V. Vroom, D. Katz y R. Kahn, D. Goleman, R. Boyatsis y otros más, cada cual tiene su razón, cada cual en su tiempo.

Un principio fundamental es que el liderazgo se entrena, se llega a aprender, esto abre una puerta a las competencias. Hay muchas teorías, enfoques, modelos que abordan los rasgos, la situación, contingencia, circunstancias, transformación, trascendencia, resonancia, son muchas recetas, listados para un liderazgo eficaz.

El líder eficaz es el que multiplica sus esfuerzos a través de sus colaboradores, conduciendo, coordinando sus actividades hacia el cumplimiento de sus objetivos por lo que tomar decisiones para alcanzar los objetivos a través de otras personas es una tarea primordial.

DEFINICIÓN, DIFERENCIAS Y FUNCIONES DEL LÍDER Y EL DIRECTIVO

El liderazgo y la dirección constituyen un proceso cada uno tiene sus propias funciones, pero ambos son complementarios, holísticos, sistémicos e integradores, necesarios para el desempeño empresarial.

Hoy hay administradores, directores, gerentes, ejecutivos y líderes en el medio empresarial. Los directores, administradores, gerentes, ejecutivos y líderes no necesariamente son líderes, y es verdad, según conceptos de los estudiosos del liderazgo existen diferencias entre unos y otros.

El objetivo de la dirección consiste en dirigir el factor humano, la tecnología, los recursos financieros, la mercadotecnia y logística, todos estos subsistemas tienen ver con la subsistencia y el éxito de la organización.

La dirección tiene dentro de sus funciones: la planificación, la organización, el mando o liderar, la regulación y el control, también otros añaden el desarrollo personal.

Las organizaciones se afianzan en el mundo competitivo trazando las visiones, misiones, las estrategias, objetivos y planes así como asignando recursos, para hacer cumplir las metas y son precisamente los directivos los que hacen cumplir sus regulaciones, normas y leyes.

Los directivos tienen que crear una organización para dar un orden a los sistemas humanos, logísticos, tecnológicos, mercadotécnicos, y financieros, creando una estructura organizativa, asignándole funciones, cubriendo dichos puestos con personas competentes, organizando los planes tanto de comunicaciones como de aprendizaje, superación, formación o capacitación, reglamentos manuales, reuniones y es necesario también la motivación creando incentivos económicos y espirituales.

El mando es lo que caracteriza a los directivos; ellos tienen la autoridad de tomar decisiones y hacer que estas se cumplan, comunicando el plan a dichas personas, delegando responsabilidad y resolviendo problemas.

El directivo tiene entre sus tareas la función de control, que se ejecuta comparando los resultados con el plan, identificando las desviaciones, esto se realiza mediante informes, reuniones y otros instrumentos. Este ciclo comienza nuevamente porque hay que planificar sobre la base de los problemas detectados. Son muchas las tareas que tiene los directivos en la actualidad, aquí tratamos de abordar las fundamentales.

Por su parte el liderazgo debe ser entendido como un tipo de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren conscientemente y motivados en el logro de los objetivos organizacionales y consecuentemente de las metas.

A veces la gente comenta que el líder puede estar en las nubes, pero lo cierto es que el liderazgo apoya, fomenta el espíritu de equipo, manteniéndolo unido en una organización dentro la formalidad y la informalidad.

J. Kotter (1991) apunta “El liderazgo complementa la Dirección: no la sustituye.” Es obvio que la planificación, organización, mando y control son las tareas de la dirección, pero para desarrollar una visión del futuro, misión, estrategias, hace falta motivación, carisma, originalidad, dinamismo, creatividad, en fin competencias, hace falta el realismo, sinceridad y la transparencia, los líderes recogen datos, establecen relaciones, y conexiones que ayudan a explicar las cosas permitiendo al director retroalimentarse de la situación.

La función de organización es crear las redes de interrelación entre las personas y conexiones entre ellas de modo que puedan realizar las tareas, pero existen grupos en el se establecen estructuras informales a partir de las relaciones interpersonales, que a veces pueden resultar perjudiciales, el ponerse de acuerdo, la cooperación y colaboración contribuyen a superar este problema, son los líderes los que pueden aportar más información y contactos, siendo una fuente de poderes mágicos.

La tarea del liderazgo en el mando consiste en comunicar la nueva orientación a aquellas personas, en llegar a convenir las órdenes, sin que se perciban como

impuestas, sino que basado en las buenas relaciones que ha sido capaz de establecer, estas se tomen con entusiasmo.

Los líderes dan participación, implicando, involucrando en las decisiones a las personas sobre los objetivos de la organización.

Una de las funciones del liderazgo es motivar y estimular recurriendo a todas las necesidades, valores y emociones, transmitir un sentido de cooperación que movilice a la gente a la acción, una buena motivación asegura la energía suficiente para superar los obstáculos.

En el control el líder ayuda manteniendo la motivación, estimulando las relaciones interpersonales, la comunicación, propulsando los cambios.

Es evidente que las organizaciones ganarían si en cada directivo hubiera un líder, como dice J. Kotter (1991): “Por supuesto, no todo el mundo puede destacarse simultáneamente en el liderazgo y en la dirección. Algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores, pero no en carismáticos líderes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Las empresas eficaces valoran ambas clases de personas y se esfuerzan en incorporarlas en sus equipos. Pero cuando se trata de preparar personas para cargos ejecutivos, tales empresas hacen caso omiso, y con razón, de la reciente literatura en la que dice que las personas no pueden dirigir y además liderar.”

El cargo de directivo requiere que esté presente la característica de líder, si se logran unir la autoridad formal del cargo con la autoridad moral del líder por la influencia,

motivación, comunicación y relaciones interpersonales, entonces la organización se dirigirá hacia un desempeño exitoso.

Es necesario seleccionar, entrenar, desarrollar el personal para ser directivos y líderes, aunque cabe mencionar que es una tarea difícil.

LAS COMPETENCIAS

Existen múltiples definiciones de competencias, por la trascendencia de esta categoría en el estudio de este objeto en la actualidad, Boyatsis, R. (1982), Reis, O. (1994), Abud, I. (1999) et al, (Ducci, M 1997), (Gonczi, A y Athanasou, J., 1996), Bunk, G. (1994) y otros

El empleo del término surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar y pretende operar contra la subjetivización y la atomización en el análisis de la relación hombre-proceso de trabajo. No obstante, algunos especialistas adoptan posturas extremadamente pragmáticas y conductistas al obviar los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades, dándole tratamiento de caja negra, el cual resulta improcedente ya que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas.

La ciencia psicológica tributa al enriquecimiento de esta categoría partiendo del análisis sistémico de la personalidad, con un enfoque configuracional en el que se integran los aspectos estructurales y funcionales, lo que junto con la teoría de la actividad nos sirven de base a la concepción de competencias que formulamos en el

presente trabajo. Estos cambios en la concepción psicológica del hombre, y hoy día ya no se buscan los requerimientos de éxito en cualidades aisladas, sino que aparecen los términos áreas clave de resultados y competencias.

Nuestra concepción de las competencias se vincula al concepto de actividad en su sentido amplio y el término competencias en la acepción dialéctica que formulamos es la expresión del aspecto psicológico de la actividad. Al analizar las definiciones de competencias existentes, muchas reflejan necesariamente la integración de un conjunto de cualidades humanas aunque no las integran en la cualidad sistémica que debe diferenciar el enfoque por competencias de los enfoques tradicionales.

En el enfoque sistémico de la interrelación hombre trabajo con un enfoque holístico configuracional no sólo existe la integración de lo cognitivo y lo afectivo, sino que la concepción de complejidad de las competencias debe reflejar las propiedades básicas de la actividad al integrar en un todo las características del trabajo y las del hombre en un todo, destacando el carácter activo y transformador del sujeto. Otro de los aportes de orden teórico en el presente trabajo es la formulación de una concepción compleja sobre la base del enfoque histórico cultural sobre las competencias. En este sentido definimos **las competencias** como un producto de la actividad en la interrelación hombre trabajo en la que juega un papel determinante la formación, a partir de la cual se desarrollan configuraciones holísticas, sistémicas, en las que se produce la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. (Zayas, P. 2002)

Estas competencias constituyen síntesis integradoras de las exigencias del cargo objeto de estudio y entre las mismas existe una estrecha interrelación, hasta el punto, que algunas competencias no pueden configurarse sin la participación de otras que le sirven como base.

EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS Y DE LOS TRABAJADORES

El desempeño y la evaluación de los directivos y los trabajadores refleja la fuerza y la calidad del personal en una la organización. Es un proceso formación y de desarrollo a través de una organización cumple el ciclo de dirección y es fundamental la función de control.

El desempeño y su evaluación tienen los objetivos de:

- perfeccionar los resultados del trabajo individual, departamental y organizacional, poniendo en correspondencia con la estrategia organizacional con las personas;
- regular la remuneración de trabajo: se puede saber cuál es el clima laboral, la ética, el liderazgo, los compromisos de la organización y la comunicación y relaciones interpersonales, tanto dentro y fuera en el entorno de la organización;
- da información sobre las competencias de las personas y los procesos en desarrollan, por eso inciden en la formación y desarrollo de directivos y de los trabajadores y la valoración de los programas de selección, movimientos de personal y directivos (promoción, democión, traslados, despidos).

Cuesta, A. (1999) plantea que “La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica, qué competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje, y cuáles no. El plan de formación deberá considerar esas brechas”. La evaluación del desempeño se realiza en una organización entre el plan con el perfil de competencias de un cargo. Hay varios métodos de evaluación *del desempeño* cada cual asume el que más le convenga, o que más condiciones tiene para hacerlo.

UNA EXPERIENCIA

A continuación veremos una experiencia de los resultados de un estudio en cuanto a la correlación del nivel de desempeño con las competencias en los directivos turísticos. Como señalan Maslow, A. (1990) y Schaarschmid, U. y de Prado, R (1982) es importante cuando se valoran diferencias en las investigaciones en ciencias sociales, realizar los estudios de comparación de grupos que posean características extremas, pues nos permite evaluar a partir de las características de un grupo conocido, el comportamiento de otros sobre bases objetivas, y permite niveles superiores de diferenciación.

METODOLOGÍA

Muestra

Esta experiencia se llevó a cabo con 17 directivos turísticos en la provincia de Holguín.

Hipótesis

- H₀: No existen correlaciones significativas entre el desempeño y el desarrollo de las competencias que se han definido como factores de éxito en el desarrollo de la actividad laboral de los directivos turísticos .
- H₁: Existen correlaciones significativas entre el desempeño y el desarrollo de las competencias que se han definido como factores de éxito en el desarrollo de la actividad laboral de los directivos turísticos

Métodos y técnicas empleados

Los métodos y técnicas fueron empleados de forma interrelacionada: métodos del conocimiento teórico tales como el analítico-sintético, hipotético-deductivo, lógico-abstracto, inductivo-deductivo, lógico-histórico, la comparación, la generalización y la modelación y métodos del conocimiento empírico tales como la observación y la experimentación, así como métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas.

Se efectuó a través de un riguroso trabajo en el que se emplearon técnicas como: resultados de la actividad, autoevaluación, sociograma, guías de observación, entrevistas, métodos de expertos, trabajo en grupo, observación externa, métodos participativos de evaluación

DESCRIPCIÓN DE CÓMO SE REALIZÓ EL ESTUDIO

Esta experiencia se estructuró con una concepción multimétodica, haciendo énfasis en el desarrollo de la actividad. Se montó un experimento sobre la base de correlacionar los resultados de la evaluación del desempeño de los directivos con las competencias. Fueron objeto del estudio 17 directivos turísticos, 13 directivos

evaluados Bien (3), solamente, y 4 de Excelente (5) para comparar las competencias y el liderazgo que había en las organizaciones.

El desempeño con controles periodos permiten la organización de las actividades, y la realización de un proceso de observación y evaluación sistemática. La valoración del desempeño de los directivos se valoró en una comisión.

Se elaboró un perfil de las condiciones que debe reunir un directivo-lider sobre la base del análisis y descripción de cargos con las especificaciones para la confección de la matriz de las competencias, así construir el perfil del cargo,

Los aspectos contenidos del perfil son un producto del análisis teórico sobre la base de la bibliografía existente al respecto y sometido al criterio de jueces (Anexo 2).

| No | Competencias | Nivel esperado | | | | |
|----|---|----------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | -CAPACIDAD TÉCNICO PROFESIONAL | x | | | | |
| | Dominio de las técnicas de planeación, organización, liderazgo y control | x | | | | |
| | Formación económica | | x | | | |
| | Motivación profesional | x | | | | |
| | -CAPACIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | x | | | | |
| | Identificación, análisis causal, generación de soluciones potenciales, toma de decisiones | x | | | | |
| | -CAPACIDAD DE EXPLICAR EL ENTORNO | x | | | | |
| | El medio exterior | x | | | | |
| | El interior de la organización | x | | | | |
| | -CAPACIDAD DE APRENDIZAJE | x | | | | |
| | Rapidez | | x | | | |
| | Solidez | x | | | | |
| | -CAPACIDAD DE PROYECCIÓN | x | | | | |
| | Dominio de las técnicas de planeación | x | | | | |
| | Existencia de metas y objetivos y constancia mostrada en la historia de vida | x | | | | |
| | -FLEXIBILIDAD | x | | | | |
| | Adaptación a situaciones cambiantes | x | | | | |
| | Apertura a la experiencia | | x | | | |
| | -CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN | | x | | | |
| | Métodos y técnicas empleados | | x | | | |
| | Disciplina y puntualidad | | x | | | |
| | -CAPACIDAD COMUNICATIVA | x | | | | |
| | Habilidades: oratoria, escucha, | x | | | | |
| | Impacto e influencia | x | | | | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| -ACEPTACIÓN SOCIAL | x | | | | |
| Aceptación | x | | | | |
| -CAPACIDAD VOLITIVA | | x | | | |
| Esfuerzo y vigor desplegados | | x | | | |
| Constancia | | x | | | |
| -INTEGRIDAD PERSONAL | x | | | | |
| Proactividad | x | | | | |
| Seguridad | | x | | | |
| Compromiso | x | | | | |
| -CAPACIDAD CONTROL | x | | | | |
| Consecuente cálculo y registro sistemático | x | | | | |
| Desviaciones detectadas y correcciones de las desviaciones | x | | | | |
| Marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y ordenado | x | | | | |

Con vistas a la evaluación sistemática de los sujetos se evaluaron las principales competencias que se integran en los directivos.

Métodos y técnicas empleados en el procesamiento de la información

Una vez integrada la información obtenida mediante el empleo de diferentes métodos y técnicas tanto cualitativas como cuantitativas por el equipo evaluador se correlacionaron el desempeño y las competencias que fueron seleccionadas como que influyen en el cargo de directivo.

Tabla del desempeño con las competencias

| No | 1- | 2- | 3- | 4- | 5- | 6- | 7- | 8- | 9- | 10- | 11- | 12- | 13- | 14- | 15- |
|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 3 | 0 | 4,0 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 4,3 | 4,6 | 4 | 4,0 | 3,8 | 4,3 | 4 | 0 | 3 |
| 2 | 3 | 0 | 4,0 | 3,7 | 3,7 | 3,7 | 4,4 | 3,8 | 3,3 | 4,0 | 3,7 | 4,2 | 4,1 | 1 | 6 |
| 3 | 3 | 0 | 4,0 | 3,7 | 3,8 | 3,6 | 4,3 | 3,7 | 3,8 | 4,0 | 3,7 | 4,3 | 4 | 0 | 2 |
| 4 | 3 | 0 | 4,0 | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 4,5 | 4 | 4,1 | 4,1 | 4,1 | 4,5 | 4,4 | 4 | 1 |
| 5 | 3 | 3 | 4,0 | 3,9 | 4 | 4,1 | 4,3 | 4,1 | 3,9 | 4,2 | 4 | 4,5 | 4,1 | 2 | 7 |
| 6 | 3 | 0 | 4,0 | 3,0 | 3,4 | 3,4 | 4,3 | 3,8 | 3,8 | 3,9 | 3,7 | 4,0 | 3,5 | 2 | 1 |
| 7 | 3 | 3 | 4,3 | 3,7 | 4,1 | 4 | 4,3 | 4,1 | 4,1 | 4,0 | 4,1 | 4,2 | 3,9 | 1 | 4 |
| 8 | 3 | 2 | 4,3 | 4,5 | 4,8 | 4,5 | 4,4 | 4,2 | 4,5 | 4,5 | 4,4 | 3,9 | 4,5 | 13 | 4 |
| 9 | 3 | 0 | 4,0 | 3,9 | 3,9 | 4 | 4,4 | 4 | 4,1 | 3,9 | 3,9 | 4,3 | 4 | 4 | 5 |
| 10 | 3 | 1 | 4,2 | 4 | 3,9 | 3,9 | 4,4 | 4 | 4 | 4,0 | 4 | 4,3 | 3 | 4 | 3 |
| 11 | 3 | 0 | 4,2 | 3,8 | 3,8 | 3,7 | 4,5 | 3,6 | 3,2 | 4,2 | 3,9 | 4,3 | 3,3 | 3 | 2 |
| 12 | 3 | 0 | 4,0 | 4 | 3,9 | 3,8 | 4,3 | 4,1 | 3,6 | 4,0 | 3,9 | 4,2 | 3,7 | 4 | 4 |
| 13 | 3 | 1 | 4,6 | 4,2 | 4,2 | 4,1 | 4,5 | 4,1 | 3,7 | 4,2 | 4,1 | 4,3 | 4,1 | 6 | 10 |
| 14 | 5 | 6 | 4,7 | 4,3 | 4,4 | 4,4 | 4,6 | 4,2 | 4,3 | 4,3 | 4,4 | 4,6 | 4,5 | 6 | 9 |
| 15 | 5 | 9 | 4,8 | 4,6 | 4,5 | 4,4 | 4,8 | 4,4 | 4,6 | 4,6 | 4,5 | 5 | 4,5 | 11 | 10 |
| 16 | 5 | 16 | 4,7 | 4,3 | 4,1 | 4,2 | 4,7 | 4,4 | 4,3 | 4,5 | 4,3 | 4,6 | 4,1 | 7 | 8 |
| 17 | 5 | 14 | 4,6 | 4,4 | 4,2 | 4,6 | 4,8 | 4,3 | 4,1 | 4,4 | 4,2 | 4,3 | 4,5 | 5 | 4 |

Leyenda

- 1-Desempeño
- 2-Aceptación
- 3-Capacidad técnico-profesional
- 4-Capacidad de comunicación
- 5-Capacidad control
- 6-Capacidad de proyección
- 7-Flexibilidad
- 8-Capacidad de organización
- 9-Capacidad volitiva
- 10-Capacidad para explicar el entorno
- 11-Capacidad de solución de problemas
- 12-Relaciones interpersonales
- 13- Capacidad de aprendizaje
- 14-Motivación del logro
- 15-Compromiso

En el procesamiento de la información se realizó el análisis cualitativo de la misma y el procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, mediante el empleo del SPSS.(Anexo 3)

RESULTADOS

Los resultados más significativos fueron los siguientes:

- En primer lugar esta el grado de aceptación social, como un sello del liderazgo que correlacionan significativamente con el desempeño. Alcanzando un rs de .8353 para un nivel de significación de .001
- La capacidad técnico- profesional es una de las competencias con mayor poder diferencial muestra, expresado el dominio de las técnicas de dirección, la formación económica y la motivación. En el procesamiento estadístico efectuado con la finalidad correlacionar el desempeño y esta capacidad, se alcanzó una rs .8230, altamente significativa para un igual a .001
- La flexibilidad es una de las competencias que marcan cualquier actividad en las características del trabajo actual, y viene signada por el cambio, la apertura y la adaptabilidad. Resultó otra competencia altamente significativa con el desempeño y es una características de un directivo que correlacionan en rs de .7707 para un nivel de significación .001
- La capacidad comunicativa la cual es un elemento esencial en el trabajo cooperativo y de dirección, valorado fundamentalmente en función del trabajo en equipo, el impacto y la influencia sobre los demás, las habilidades comunicativas y las relaciones interpersonales. En este aspecto se obtuvo una relación altamente

significativa entre los niveles de desempeño y la comunicación con sus colegas para ser dirigido por el directivo, obteniéndose una r_s de .6885 altamente significativo para un α igual a ,002.

- Otras de las competencias que da visos del liderazgo, es la capacidad explicar lo que sucede en el entorno, en el medio exterior y el interior de la organización. Alcanzado una r_s .6895 significativo para .002
- La capacidad para solucionar problemas como una competencia básica para el contenido de la comunicación, el diagnóstico, la creatividad y la adopción acertada de decisiones, constituyeron elementos diferenciales de valor. Alcanzan una r_s .6778 significativa para un α igual a .003
- La capacidad de proyección es una de las competencias de los directivos-lideres se caracterizan por la existencia y la capacidad de elaborar proyectos y realizar estrategias alcanzando una r_s de .6621 significativa para un α igual a .004
- La capacidad control algunos autores la sintetizan como la capacidad dirección por excelencia, y expresan la marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y ordenado, las desviaciones detectadas y las correcciones de desviaciones constituyeron elementos diferenciales de valor en el liderazgo. La función de control es la vida de la dirección. Obteniendo una r_s .6376 significativa para α igual a .006
- La capacidad de organización mostró una correlación a favor de los que alcanzaron un nivel alto de desempeño. Obteniéndose r_s .5859 significativo para α .013

- La capacidad de aprendizaje la cual resulta de importancia para la actividad de dirección aportó resultados rs de .6018 para un nivel de significación de .011.
- La capacidad volitiva expresada en la constancia, esfuerzo y vigor desplegados para lograr los objetivos mostraron una influencia más discreta a favor del desempeño. Esta competencia aportó resultados rs de .4383 para un nivel significación de .078.
- Con respecto a la integridad personal resaltaron como aspectos más significativos, de presentes estudio el compromiso de los directivos con el desempeño. Obteniéndose un rs .6778 para una significación de .003
- Otro aspecto característico fue una fuerte tendencia es la motivación de logro, manifestado mayoritariamente por aquellos que luego alcanzaron un mayor desempeño,. Alcanzado rs .6645 significativo para un de α .004

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las hipótesis alternativas se cumplen. Existen correlaciones significativas entre el desempeño y el desarrollo de las competencias que se han definido como factores de éxito en el desarrollo de la actividad laboral de los directivos turísticos.

El desempeño es el final de un ciclo y a la vez es un punto de partida para actividad de dirección. El primer lugar es la aceptación, un grupo de las características del liderazgo y es la mejor que correlaciona con el desempeño. En el mundo contemporáneo la diversidad en la dirección y en todas las esferas, la palabra democracia está presente y es la aceptación la palabra clave. La aceptación implica la tolerancia ante puntos de vistas diferentes, aceptar que las personas son

diferentes, reconocer la capacidad de cada persona para pesar de manera distinta. L. Fernández, (1995) señala que “La tolerancia se relaciona con la posibilidad de reconocer y aceptar la subjetividad del otro como diferente, reconocer en él lo positivo y negativo...Supone aceptar la autenticidad del otro, admitir lo diferente.” . Esta cualidad se encuentra muy relacionada con el respeto al otro, porque se reconoce el derecho de todas las personas a pensar, opinar y actuar sin violar con dignidad, autoestima y respetando su imagen e individualidad.

Especial interés reviste el análisis de la valoración de las competencias, que se determinaron inciden en el desempeño como principales objetivos, medios y resultados de la labor de los directivos- líderes.

La aceptación unido a la capacidad técnico profesional, la flexibilidad, a la comunicación, la capacidad de explicar el entorno, la capacidad de solución de problemas, la capacidad de proyección, el compromiso y la motivación de logro son las competencias, que hablan de la capacidad de liderazgo de un directivo.

CONSIDERACIONES FINALES

Se ha querido mostrar a partir de esta experiencia la conveniencia del empleo de forma interrelacionada, de métodos teóricos y empíricos, cualitativos y cuantitativos de forma integrada, empleando la estadística para modelar y ordenar la información, sin sobrevalorar ni tampoco subestimar el valor de la misma, lo que permite mayor precisión en la construcción del conocimiento.

Es importante además, resaltar el empleo de categorías integradoras como las competencias, pues la estructura de la actividad laboral es compleja y no puede

explicarse por medio de elementos aislados, sino por la formación de configuraciones complejas en las que se integran diferentes procesos, unidades psicológicas, formaciones, síntesis, características de la actividad laboral y procesos de formación en configuraciones complejas, cuya resultante ejerce un efecto más integral en la actividad a desarrollar. Los resultados no pueden separarse de los ejecutores y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias humanas.

Este enfoque, el cual se plantea está referido fundamentalmente, por las potencialidades de poder emplear los resultados de las evaluaciones del desempeño al encontrarse los candidatos evaluados dentro de la organización lo que supuestamente hace que se pueda prescindir de las cualidades personales, limita la proyección del concepto, al no tener en cuenta el desarrollo y las potencialidades del sujeto por su carácter activo y transformador que participa en la construcción, formación y desarrollo de sus propias competencias.

Resumiendo, el liderazgo, está determinado por la conjugación de las competencias del directivo determinadas por el proceso de interrelación social con el grupo, las actividades y las condiciones en las que estas se realizan y las necesidades y expectativas, de la organización que dirige. Las razones políticas, económicas, objetivos, cambio, normas y valores son los factores que inciden en el estudio del directivo-líder.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abud, I. et al (1999): "Nuevas tendencias en la industria", Revista Manufactura, México, No. 46, año 5, abril,
- Boyatzis, R. (1982): *The competent manager*, Ed. John Wiley y Sons, New York
- Beer, M. et al. (1989): *Gestión de los recursos humanos*, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Ed. Norma, Colombia.
- Bennis, W (1994): *On Becoming a Leader* , Ed. Addison Wesley, Nueva York . pp. 39–42
- Besseyre des Horts, Ch. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Ed. Deusto, Madrid, 224 pp.
- Boyett, J., y Boyett, J., (1999): *Lo mejor de los Gúrus*, Ed. Gestión 2000, España. 367pp
- Blake, R y Mouton, J., (1964): *The Managerial Grid*, Ed, Gulf. Houston
- Bustillo, C. (1988). (1994) "La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona", Revista Capital Humano, España, no. 73., 17-28pp
- Bunk, G. (1994): *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Ed. Revista CEDEFOP No. 1.
- Conger, J. (1992): *El líder carismático*, Ed. Mcgraw –Hill,. México 245p.
- Covey, S. (1990): *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, Ed. Fireside, Nueva York.: pp.63–309
- Covey, S, (1991): *Principle–Centered Leadership*, Ed. Summit, Nueva York.: pp.40–47
- Cuesta, A.(1999): *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, La Habana.
- Chiavenato I., (1993) "Administración de Recursos Humanos", Ed, Mc Graw Hill, México D.F.
- Davis, K. y W. Werther. (1991): *Administración de personal y recursos humanos*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 396 pp.
- Drucker, P. (1992): *Managing for the future*, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 184 pp.
- DePree, M. (1993): *Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followership, Teamwork, Touch, Voice*, Ed. Dell, Nueva York. pp.22–225
- De Pree, M. (1993): *El liderazgo es un arte* Ed. Lasser Press, México. 143p.
- Dolan, S., y Martín I.(2000): *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*, Ed, Gestión 2000, España.
- Ducci, M. (1997): *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: *Formación basada en competencia laboral*, Cinterfor/OIT, Montevideo. webmaster@cinterfor.org.uy
- Fernández, L. (1995) *Personalidad y relaciones de pareja*, México, Veracruz, *Impresiones ligeras*
- Fiedler, F. (1967): *A Theory of Leadership Efecctiveness*, Ed. Mc-Graw-Hill Nueva York.
- Gardner, J. (1990): *On leadership*, Ed. Free Press, NuevaYork.
- Goleman, D. (1988): *La práctica de la inteligencia emocional*, Ed. Kairós, Barcelona.
- Gonczi, A y Athanasou, J. (1996): *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa.
- Gramigna, Maria Rita. (2005). *Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas*. <http://www.pa-partners.com>.

- Harper y Lynch. (1992): *Estrategia empresarial*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 pp
- Hax, A. (1992): *Estrategia empresarial*, Ed. Tiempos Buenos
- Katz, D., y Kahn, R., (1967): *Psicología social de las organizaciones*, Ed. Trillas, México.
- Kets de Vries, M. (1995): *Life and death in the executive fast lane*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kotter, J., (1991) "El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito en: *Harvard Business Review*
- Likert, R. (1961): *News Patterns of Management*, Ed. McGraw-Hill, Nueva York,
- Likert, R. (1979): "Nuevos patrones de administración", en Vroom, V.H. y Deci, E., (eds.), *Motivación y alta dirección*, Ed. Trillas: México, 296-303.
- Locke, E., (1995): A., *Sea un Gran líder: Vergara*,
- Nanus, B. (1989): *The leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*, Ed. Contemporary Books, Nueva York. pp. 81-97
- Maslow, A. (1990): *La personalidad creadora*, Ed. Kairós, Barcelona, 480 pp.
- Quintanilla, I. (1991): *Recursos humanos y marketing interno*, Madrid: Ed. Pirámide, S.A., Colección Psicología.
- O'Toole, J. (1996): *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, Ed. Ballantine, Nueva York. pp. 23-34
- Puchol, L (1994): *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.
- Reis, O (1994): *Cualificación contra competencia: debate semántico, ¿evolución de conceptos o baza política?*, Ed. CEDEFOP, Berlín No. 2.
- Schein, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- Schaarschmidt, U. y R. Prado (1982): *Introducción a la psicología del trabajo*, Universidad de la Habana: Facultad de Psicología.
- Sikula, A. y J. McKenna (1989): *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*, Ed Limusa S.A., México, 502 pp.
- Siegel, S. (1970): *Diseño experimental no paramétrico*, La Habana: Ed. Revolucionaria.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W., (1958): *How to choose a leadership pattern*, *Harvard Business Review*, 36, 95-102
- Vigostky, L. (1980): *Desarrollo de las funciones psíquicas superiores*, Moscú.
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973): *Leadership and decision Making*, Ed. University of Pittsburgh Press Pittsburgh.
- Zayas, P. (2001): *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?*, Ed. Academia, Ciudad Habana., 392 pp.
- Zayas, P., (2002): *Concepción teórico y metodológica sobre el proceso de Selección de Personal*, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana