

HACIA UN NUEVO MODELO PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS SIDERÚRGICAS

Lic. Felipe Antonio Murati Ruiz. MSc.
Departamento de Organización y Gerencia
Universidad Nacional Experimental de Guayana. UNEG
Venezuela
fmurati55@ gmail.com

Dr. José Manuel Pozo Rodríguez
Facultad de Economía
Universidad de La Habana
josem@fec.uhc.u

Resumen:

El presente artículo tiene la finalidad abordar las consideraciones para el desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo para las empresas siderúrgicas de Guayana. En el mismo se presenta un análisis de las principales características de los modelos de liderazgo reconocido por la literatura especializada. Dicho análisis es la base para la propuesta de un nuevo modelo de liderazgo que parte de dos principios fundamentales como son la eficacia gerencial y el humanismo, sustentado en valores y principios éticos combinado con el desarrollo de habilidades y conocimientos. El modelo propuesto apunta a responder a las necesidades del tipo de liderazgo que requieren las empresas siderúrgicas, en función del proceso de cambios y transformaciones que se llevan a cabo en Venezuela.

Abstract:

This paper addresses the considerations to develop a new model of leadership for steel companies in Guayana. It analyzes the main characteristics of leadership recognized in the literature. This analysis is the basis for the proposal of a new model of leadership that follows two fundamental principles management efficiency and humanism, based on ethical values and principles combined with the development of skills and knowledge. The proposed model aims to meet the needs of the type of leadership that steel companies demand, according to the process of change and transformation that is taking place in Venezuela.

Palabras claves:

Liderazgo, modelo de liderazgo, habilidades, conocimientos, empresas siderúrgicas

Keywords:

Leadership, leadership model, skills, knowledge, steel companies

Los proceso de desarrollo y cambios significativos en el mundo han estado impulsados por lideres, en las empresas es igual, es fundamental por ello contar con esquemas que permitan garantizar una plataforma de lideres que puedan conducir a la masa trabajadora a un alto desempeño para el logro de propósitos económicos y sociales compartidos y sustentables, que sepan dirigir, integrar, formar, motivar, comunicarse y tomar decisiones asertivas, que sean modelos a seguir y verdaderos factores de cambio, obtención de logros y constructores de futuro para que la empresa nazca, crezca y se desarrolle vigorosa y sana con el mayor tiempo de vida útil productiva para el bienestar común.

1 Cursó sus estudios en el Colegio Universitario de Caracas graduándose en el año 1980 como Técnico Superior en Administración. Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad Simón Rodríguez, Caracas año 1986. Master en Ciencias Gerenciales en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, Puerto Ordaz Año 2003. Realiza estudios de Doctorado en Ciencias Económicas en la Universidad de La Habana.

2 Cursó sus estudios en la Universidad de La Habana graduándose en el año 1982 como Licenciado en Economía. Máster en Administración de Empresas graduado en la Universidad de Guadalajara, México, en el año 1995. Defendió su tesis de doctorado en la Universidad de La Habana obteniendo el grado científico de Doctor en Ciencias Económicas en el año 2002.

En la actualidad observamos necesidades significativas de liderazgos en diferentes ámbitos tanto en cantidad como en calidad, en las organizaciones desde el punto de vista estructural existen muchos cargos de dirección y gerenciales pero hay que preguntarse ¿cuántos de las personas que ocupan estas posiciones se pudieran considerar verdaderamente lideres y no solamente jefes?, la gran preocupación en la organizaciones es poder tener esos liderazgos actuales y emergentes para poder direccionar la empresa en un mundo cambiante, con tantas variables exógenas como endógenas que están presente en el mundo

empresarial y con un recurso humano cada vez mas complejo, heterogéneo con mayores expectativas y necesidades.

Por otro lado el proceso educativo formal no garantiza por si mismo el desarrollo de competencias de liderazgo en forma sistemática, ya que generalmente se adquieren por la experiencia de vida, la formación en el trabajo y en el hogar en muchos casos, pero generalmente sucede a un largo plazo a través del ensayo y error en las actuaciones en las diferentes situaciones de vida ó circunstancias que afronta el individuo.

En consecuencia por lo anteriormente señalado, en el caso específico de las empresas siderúrgicas ubicadas en la zona de Guayana (Estado Bolívar, Venezuela) se invierte gran cantidad de tiempo y recursos en tratar de formar a los líderes que necesitan, pero con carencias de esquemas sistemáticos y eficaces que permita obtener y desarrollar esa plataforma de líderes que asuman con éxito la direccionalidad del negocio; sin embargo, estos esfuerzos no logran resultados significativos y consistentes que realmente permitan cambios relevantes y duraderos en el ejercicio del liderazgo, practica común es contratar consultores externos con grandes inversiones de dinero donde en muchos casos se trata de aplicar modelos que no están adecuados a la cultura e idiosincrasia de los venezolanos, ni a la realidad empresarial del país, como si se tratara de una receta universal, donde no se considera cual es en realidad el perfil de liderazgo que necesitamos a nivel gerencial en nuestras empresas en Venezuela y especialmente en las plantas siderurgicas en el Estado Bolívar.

1. El Sector Siderúrgico en Venezuela

Venezuela es un país con un alto potencial energético, humano y natural; muy especialmente la región de Guayana con su potencial hídrico, hidroeléctrico, yacimientos minerales metálicos y no metálicos, así como un parque industrial importante; lo cual juega un papel determinante en los planes de desarrollo nacional. Dentro de las industrias de Venezuela tienen gran relevancia las relacionadas con el sector siderúrgico que se encuentran ubicadas en la región de Guayana en el Estado Bolívar, que constituyen en su conjunto y de acuerdo a su capacidad instalada uno de los mayores complejos siderurgicos del mundo.

La tecnología metalúrgica del hierro, conocida como la Forja Catalana que consistía en lingotes de acero obtenidos con el sistema de la forja para fabricar diversas herramientas de labranza, fue introducida en la Provincia Guayana por los misioneros Capuchinos Catalanes, según las Reales Cédulas del 7 de febrero de 1686 y las del 29 de abril de 1687.

Para el año 1949 se crea la Orinoco Mining Company para la explotación, administración y comercialización del yacimiento de hierro en Ciudad Piar y el Pao. Luego se inicia la producción de acero en Venezuela en el año 1950, cuando la empresa SIVENSA produce acero partiendo de la chatarra.

En el año 1951 la Corporación de Fomento realizo estudios para instalar una planta de reducción de mineral de hierro en el Estado Bolívar. Dos años más tarde, el 9 de enero de 1954 es inaugurado oficialmente el muelle de la Orinoco Mining Company, saliendo así primer cargamento del mineral de hierro del cerro Bolívar con destino a a Estados Unidos.

En el año 1960 nace la Corporación Venezolana de Guayana C.V.G; y posteriormente en el año 1964 se crea la Siderúrgica del Orinoco: C.V.G. Sidor, C.A. con una capacidad de producción instalada de 760.000 T.M. de acero líquido al año.

En el año 1972 con la ampliación de la planta, se eleva la producción a 1.200.000 TM; mas adelante, en el año 1974 se inicia el Plan IV de Sidor para elevar la producción a 4.000.000 de TM. de acero líquido, con la incorporación de las acerías eléctricas de colada continua de planchones y palanquillas que inician su funcionamiento en 1978 y 1980.

Para el año 1975, se nacionaliza la explotación del hierro y se constituye la C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A. empresa que asume la explotación y comercialización del mineral del hierro en los yacimientos de cerro El Pao y el cerro Bolívar, que antes estaban en manos de las transnacionales norteamericanas la Iron Mine Company y la Orinoco Mining.

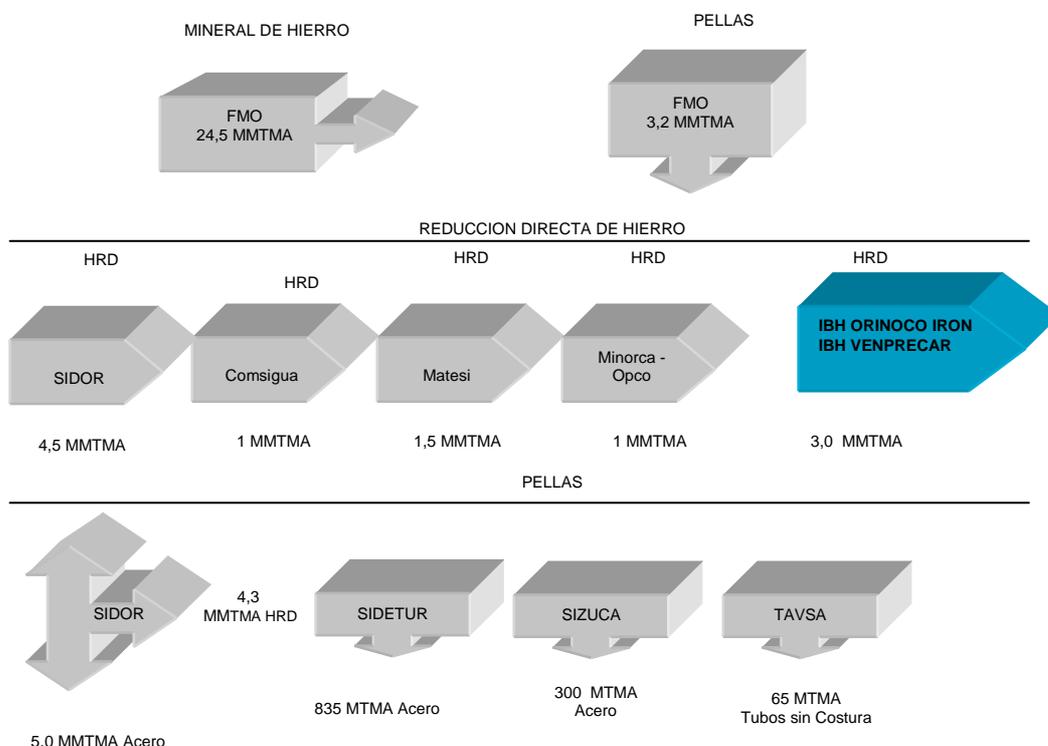
En 1.994 entran en operación la planta de pellas Topca perteneciente a la C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A. Para el año 1995, estas industrias, exportaron productos por un valor estimado de 1.819 millones de dólares; y se alcanzo una producción en el orden de las 2.700.000 toneladas.

En la actualidad se desarrolla el proyecto "Ciudad del Acero" en las inmediaciones de Ciudad Piar en el Estado Bolívar, lo que contribuirá a fortalecer el complejo Industrial Siderúrgico del acero.

En este orden de ideas, es importante destacar que las empresas siderurgicas son un eje para el desarrollo económico y social de la región, pues son motores de la generación de empleo, bienestar y desarrollo social

no solamente por su acción directa, sino a su vez por el impulso al desarrollo de empresas conexas. Además estas empresas contribuyen con más del 30% de PIB en Guayana y un 3% a nivel nacional. En la figura 1 se muestra la capacidad instalada de producción de las empresas del sector.

**FIGURA 1
INDUSTRIA SIDERÚRGICA VENEZOLANA CAPACIDAD INSTALADA
POR PRODUCTOS Y EMPRESAS**



Fuente: Instituto Venezolano de Siderurgia/ Ives

A partir de que el sector siderúrgico en Guayana emplea el 31% del total de la fuerza laboral en la región, se considera oportuno abordar algunas características que tipifican al sector laboral que conforma estas empresas.

En cuanto al grado de instrucción de los trabajadores de las empresas del sector, se aprecia que el mismo varía según el tipo de actividad productiva y la complejidad tecnológica de las operaciones desarrolladas en estas entidades. En el área de la ferrominería, que explota los yacimientos de hierro, el 41% de los trabajadores son profesionales y técnicos, mientras que en las empresas siderúrgicas, donde se desarrolla una variada gama de actividades, más del 65% del personal son bachilleres, técnicos superiores y universitarios.

En las empresas que operan en el área de reducción directa, donde se ubican las plantas productoras de pellas y briquetas, el grado de instrucción es todavía mayor, al punto que, en promedio, cerca del 65% del personal tiene concluidos estudios formales a nivel técnico y universitario.

Las empresas de la cadena siderúrgica de Venezuela dedican un promedio de 400 mil horas hombre a la capacitación y formación profesional. Esa labor comprende, tanto las actividades que las empresas realizan en sus propias instalaciones, como las que desarrollan a través de convenios con universidades e institutos de educación para el mejoramiento profesional de su personal en diversas áreas de conocimiento.

En resumen se aprecia que una proporción significativa del personal empleado en la industria siderúrgica posee un nivel de educación formal medio-alto, con procesos permanentes de capacitación y formación profesional.

3. Modelos de Liderazgo

Los modelos de liderazgo representan estructuras lógicas que combinan variables con el propósito de su operacionalización y aplicación en un contexto determinado para el desarrollo de adecuadas prácticas de liderazgo. Destacan entre estos modelos:

- 3.1. Rejilla de Blake y Mouton
- 3.2. Modelo de Blanchard
- 3.3. Modelo de Fiedler
- 3.4. Trébol del Liderazgo
- 3.5. Modelo de Covey de los 7 Hábitos
- 3.6. El Círculo del Liderazgo
- 3.7. El Modelo de Gil'Adi

3.1. La Rejilla de Blake y Mouton

Este modelo se basa en la observación práctica sencilla y real, partiendo de la premisa de que todo profesional se orienta en cierto grado: a) hacia la producción, los resultados, la organización, los beneficios, y también hasta cierto grado b) hacia las personas y las relaciones humanas.

Según la magnitud de la presencia de cada uno de estos dos parámetros, en unos ejes de coordenadas, resulta uno u otro estilo de mando caracterizado por ser más o menos autoritario, participativo, burocrático, etc.

Las conclusiones que se establecen en cada caso, en base a las diversas consideraciones, como la toma de decisiones, convicciones, conflictos, etc., son sencillas y responden a la realidad. Aunque sea un modelo deducido e inspirado hace 30 años, no ha perdido practicidad y utilidad, debido a que la cantidad de ideas y reflexiones que se pueden deducir desde el punto de vista cultural en la organización, son valiosas y dan muchas posibilidades de análisis.

Este modelo establece una cuadrícula o rejilla que en base a dos variables de análisis que son el interés por las personas y el interés por la producción, determina los estilos de liderazgo siguientes:

- 1.9 denota un estilo de liderazgo muy centrado en las personas y poco en la producción
- 1.1 denota un estilo de liderazgo que denota poco interés por las personas y poco interés por la producción
- 9.9 denota un estilo de liderazgo muy centrado tanto en las personas como en la producción
- 9.1 denota un estilo de liderazgo muy centrado en la producción y poco centrado en las personas
- 5.5 denota un estilo situacional, centrado y equilibrado que tiene una posición media tanto por las personas como por la producción.

Los elementos que considera el Modelo, se pueden observar en la Figura 2

Figura 2
REJILLA DE BLAKE Y MOUTON



Fuente: José María Cardona Labarga

Es importante destacar que se puede considerar como estilos ideales mas convenientes un 9.9 ó un 5.5, pero en la realidad es difícil para un líder posicionarse de manera fija permanentemente en alguno de estos estilos, por cuanto la dinámica cotidiana de las organizaciones requiere que en algún momento con carácter temporal y puntual, de acuerdo a la situación, el líder pudiese asumir un estilo 9.1; 1.1 o 1.9. Lo importante es que el mayor tiempo su comportamiento ó actuación este enmarcado en su perfil natural como un 9.9 ó un 5.5, según el caso.

La rejilla o grid gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de liderazgo, pero no explica por qué un lider se ubica en una u otra parte de la rejilla. Para poder determinar la razón se requiere valorar y analizar también una serie de causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores.

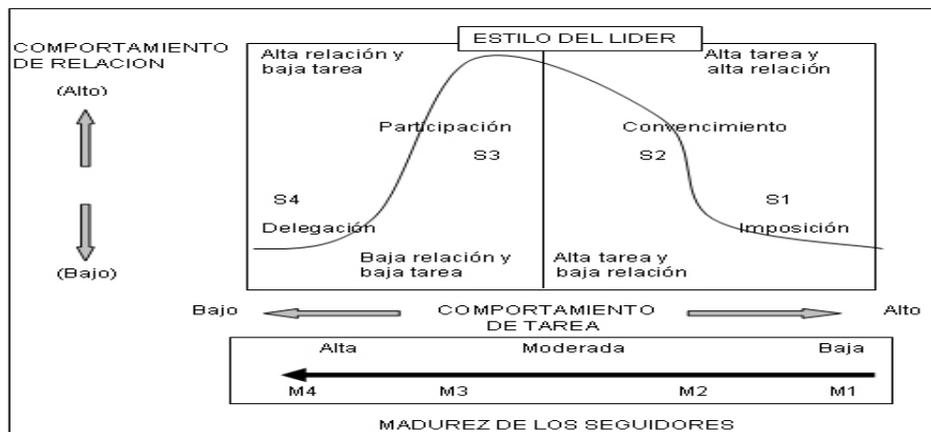
3.2. El Modelo de Hersey - Blanchard

Este modelo denominado también situacional ha sido aplicado e impartido ampliamente en diferentes países, es uno de los modelos de liderazgo de mayor uso, si bien la teoría no ha sido sometida a una evaluación exhaustiva para probar su validez, se ha considerado por su gran aceptación y fuerte atractivo intuitivo.

Esta teoría está basada en la interacción entre la cantidad de dirección para hacer las tareas que ofrece un líder, la cantidad de apoyo emocional y de relación que proporciona, y el nivel de madurez que demuestran los seguidores para el logro del objetivo que el líder intenta alcanzar a través del seguidor. Por ello es una teoría que se centra en los seguidores, su evolución se muestra en una referenciada curva de campana.

Es importante señalar que la aplicación de este modelo de liderazgo, conlleva la realización de un test para el auto diagnóstico, así como para el diagnóstico de los demás y toda una teoría compleja con modelos tridimensionales, cuestionarios e interpretaciones, cuyos resultados se interpretan en función de la Figura 3 que se presenta a continuación.

Figura 3
Modelo de Hersey-Blanchard



Fuente: Hersey / Blanchard. k

En la grafica se representa que de S1 a S4 son áreas de alguna combinación de comportamiento orientado a la tarea y comportamiento orientado a las personas, donde cada estilo es idóneo para un nivel final de madurez de los seguidores o subordinados. S1 combina un alto grado de comportamiento centrado en la tarea, como dar instrucciones concretas de trabajo, con un bajo grado de comportamiento de relaciones, a este estilo Hersey y Blanchard lo llaman "ordenar" para empleados con bajos niveles de madurez, y la razón fundamental es que el hombre no está dispuesto ni es capaz de asumir la responsabilidad de hacer algo que requiera dirección y claridad (M1). S2 es el área que corresponde a las personas con una madurez baja tendiendo a alta, personas que no pueden pero quieren asumir la responsabilidad.

El área indicada como S3 es la que se refiere a "la participación" donde existe un comportamiento poco orientado a la tarea y a las relaciones, es adecuado para aquellos que pueden pero no quieren asumir la responsabilidad (M3). S4 es el área "La delegación", o conducta poco orientada a la tarea y a las relaciones, es apropiada para aquellos que pueden y quieren asumir la responsabilidad, son individuos con un alto grado de madurez (M4).

Partiendo de la premisa de que un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado; Hersey y Blanchard consideran que ello depende de la madurez de los seguidores, y por otro lado, la importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder sin importar lo que él haga; por lo tanto la eficiencia, se basa en las acciones de sus seguidores, en realidad se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre liderazgo.

Algunas ventajas que se pueden apreciar en este modelo son que permite reconocer la capacidad y motivación de los subordinados en el concepto de madurez, y los cambios en la conducta del líder parecen adaptaciones apropiadas a los cambios de madurez. Dentro de las desventajas podemos considerar que no hay una forma sistemática y confiable de medir la madurez, la división simplista de los estilos del liderazgo que plantea (ordenar, vender, participar y delegar), y la suposición de que los líderes en realidad pueden observar una conducta tan flexible como la que se indica en el modelo.

3.3. Modelo de Fiedler

Este modelo se ubica en los denominados modelos de contingencia del liderazgo. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el administrador, que hace, y la situación en la que toma lugar el liderazgo. Pero el hecho de que alguien posea ciertas cualidades y tenga determinados comportamientos no asegura que un líder sea efectivo, pues hay varios subordinados y los contextos son diferentes; no obstante, la aplicación de este modelo ayuda a tener una mejor visión del entorno para saber que cualidades se deben mejorar.

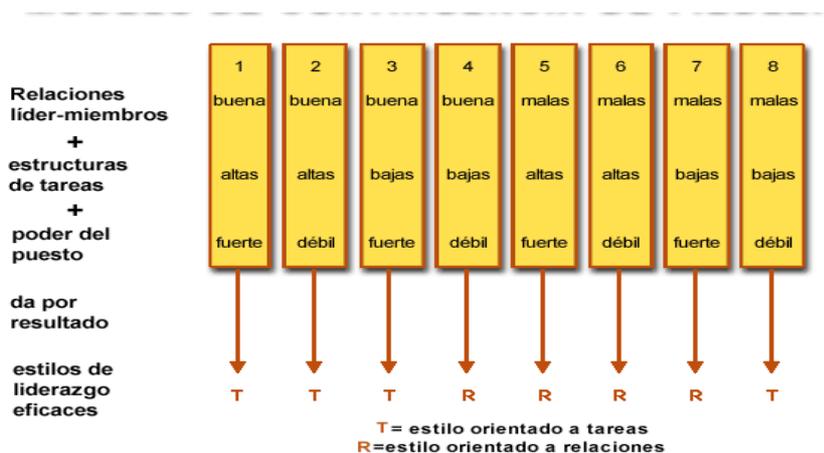
Para el desarrollo del Modelo, Fiedler determinó 8 categorías de liderazgo desde el estilo más pasivo y permisivo hasta el más activo y controlador, en función de tres situaciones:

- ✓ La Relación líder-miembro según el grado de confianza y respeto del subordinado en su líder.

- ✓ La Estructuración de tareas según el grado en que las asignaciones de trabajo son claras y estructuradas.
- ✓ El Poder de la posición del líder según la influencia del jefe en disciplinar, promocionar y retribuir.

Cuando se combinan con los datos de las investigaciones, estos factores indican cuál estilo debe ser el más efectivo. Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no. Los elementos del Modelo, se pueden visualizar en la Figura 4

Figura 4
Modelo de Fiedler



Es importante señalar, que Fiedler también identificó la llamada escala del compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo, sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones.

En este particular, se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos muy negativos, se preocupan principalmente del éxito en su tarea, están “centrados en la tarea”. Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con alto CMA) se las considera como “centradas en las relaciones”, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias. Fiedler igualmente sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o de bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado

Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control, se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CMA), para condiciones de control moderado se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales. Asimismo se establece la hipótesis de que los líderes de baja CMA, centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control

Aunque este modelo, desde el punto de vista de su concepción teórica resulta más viable que el modelo de liderazgo situacional, en la práctica es difícil precisar cada una de las situaciones que evalúa, si a esto se une el hecho de que las circunstancias cambian con rapidez, resulta muy compleja su aplicación, de hecho, ha sido difícil evidenciar experiencias de su utilización.

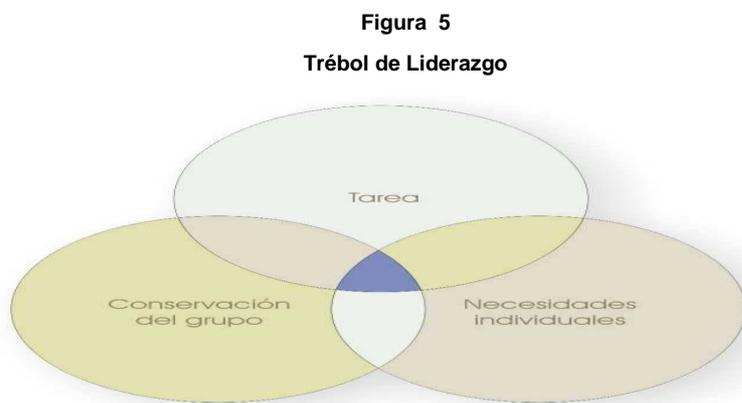
Las ventajas atribuibles a este modelo son que tiene una significativa influencia en las actuales teorías de liderazgo, y que la lógica del modelo varía según el gerente, sus seguidores y la situación. Entre sus principales desventajas, se puede mencionar la complejidad del modelo que dificulta su aplicación práctica, y que se basa en que los líderes tienen un estilo de liderazgo dominante y resistente al cambio.

3.4. Modelo Trébol de Liderazgo

Este modelo parte de la lógica de que un profesional es líder en la medida en que se orienta en las perspectivas siguientes:

- ✓ Hacia los Objetivos o la tarea. En la medida que planifica tareas, exige calidad y mantiene el ritmo de trabajo.
- ✓ Hacia las Necesidades Individuales. En la medida que estimula y desarrolla a cada uno, según las circunstancias.
- ✓ Hacia la Cohesión del Grupo. En la medida que despierta el orgullo de pertenecer a él.

Lo anteriormente señalado se puede apreciar en la figura 5.



Fuente: José María Cardona Labarga

Este modelo se considera de aplicación sencilla, práctica y útil; se utiliza mucho como base para el entrenamiento de personal de supervisión. La premisa fundamental es que un líder debe armonizar de manera equilibrada en su actuación, los tres elementos antes mencionados; es decir planificar objetivos y desarrollar las tareas, atender las necesidades individuales y lograr la cohesión, integración y conservación del grupo.

3.5. Modelo de Covey

Desarrollado por Stephen Covey en 1989, se usa como base en los programas de formación de líderes en el Centro de Liderazgo Covey en Utah. También denominado modelo de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, los cuales se mencionan a continuación:

- 1- Hábito de la Responsabilidad /Ser proactivo
- 2- Hábito del Liderazgo Personal/ Empezar con un fin en la mente
- 3- Hábito de la Administración de Personal/ Primero lo primero
- 4- Hábito del Beneficio Mutuo/Pensar en ganar-ganar
- 5- Hábito de la Comunicación Efectiva/ Comprender antes de ser comprendido
- 6- Hábito de la interdependencia/ La sinergia
- 7- Hábito de la Mejora Continua/ Afile la sierra

La lógica del modelo funciona en tres momentos, el primer momento se enfoca a que debemos comenzar por ser proactivos y tomar responsabilidad por lo que uno hace, visualizar el resultado a futuro de lo que se quiere lograr “comenzar con fin en mente”, y poner primero lo primero que significa tomar control de las situaciones y ser disciplinado en hacer lo realmente importante, no lo más urgente.

El segundo momento se enfoca en la importancia de construir relaciones, escribir metas personales, planear a largo plazo, etc., acciones que conllevan a que la persona sea más independiente, pero también debe ser efectiva para alcanzar sus metas. Aquí se consideran los siguientes hábitos; pensar en ganar-ganar, en que hay suficiente para todos y que el éxito de uno no implica el fracaso de otros. La esencia consiste en buscar soluciones a los problemas que permitan el beneficio de todos.

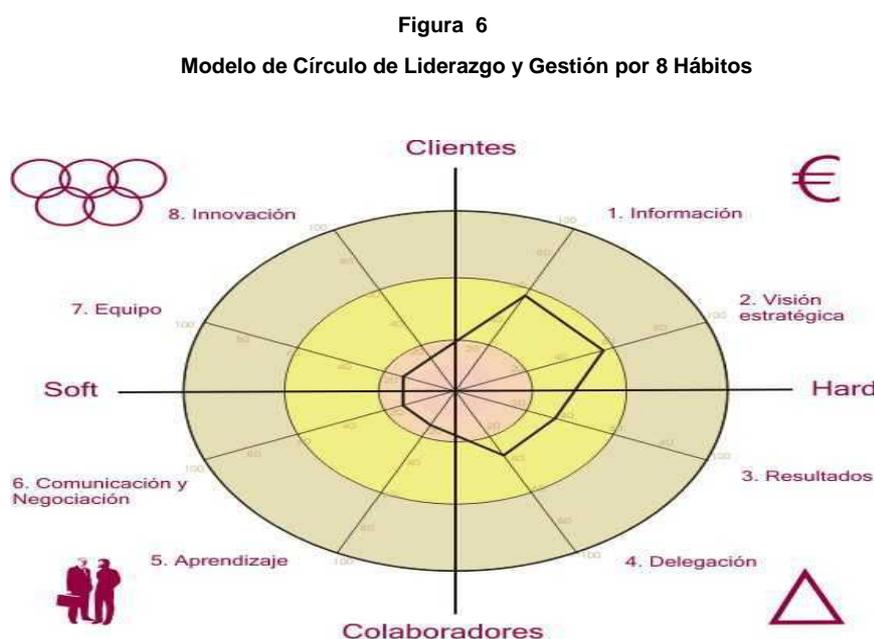
Lo que sigue es comprender para luego ser comprendido, el punto aquí es hacer sentir a todos como ganadores. Tenemos también que generar sinergia que significa abrirse a nuevas ideas, convertirse en un agente de innovación. El punto siguiente es nunca dormirse en sus laureles, siempre tratar de innovar, reinventarse, redefinirse y tener siempre el deseo de escuchar a los demás y explorar con seriedad sus ideas y lo que dicen, quitarnos las barreras del “no se puede” “no me interesa” para mejor decir “me gusta lo

que dices”; lo cual genera y determina la interdependencia necesaria para lograr la efectividad en la acción del líder.

La ventaja de este modelo es su amplia aplicabilidad: al hombre de empresa, amas de casa, estudiantes y, en definitiva, a cualquier profesional. Aun cuando puede ser de utilidad en la empresa, su limitación es que pudiera no ser suficiente, tomando en consideración que en las organizaciones para desarrollar líderes, además de ser determinantes las consideraciones psicológicas y culturales que contempla el modelo también debe tenerse en cuenta los aspectos estratégicos, técnicos y estructurales.

3.6. Modelo de Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos

Este modelo fue desarrollado por José María Cardona Labarga, en base a su experiencia de 25 años dedicado a la formación de gerentes, y se refiere a los 8 Hábitos Directivos fundamentales, los cuales son: información, visión estratégica, resultados, delegación, aprendizaje, comunicación y negociación, equipo e innovación. Como se puede observar en la figura 6



Fuente: José María Cardona Labarga

Este modelo establece que para desarrollar un liderazgo eficaz es necesario considerar los siguientes hábitos:

- 1º Hábito de la Información: para captarla, procesarla, darle sentido, utilizarla y distribuirla.
- 2º Hábito de la Visión: para lograr que todos y cada uno de los empleados o colaboradores vean las cosas de la misma forma.
- 3º Hábito de los Resultados: para centrarse sobre lo importante y las oportunidades y no sobre lo urgente y los problemas.
- 4º Hábito de la Delegación: para organizar eficazmente a los empleados y colaboradores, llegando al empowerment.
- 5º Hábito del Aprendizaje: para mejorar tanto los conocimientos como la mentalidad.
- 6º Hábito de la Comunicación: para influenciar cara a cara a los demás, y crear una visión común.
- 7º Hábito del Equipo: para potenciar el compromiso, integración y sinergia en el mundo actual.
- 8º Hábito de la Innovación: para estar desarrollando y transformando la cultura, organización y procesos de forma constante y eficaz.

El modelo parte de la conformación de ejes de coordenadas; a la derecha están los aspectos duros del hard, a la izquierda están los aspectos blandos del soft, arriba están los Clientes externos y abajo los Colaboradores internos. De tal manera que resultan cuatro cuadrantes: el cuadrante que corresponde a los Clientes y a los aspectos duros es el cuadrante racional, el cuadrante del euro, el cuadrante económico. El cuadrante que está inmediatamente debajo, que corresponde al hard y a los aspectos de los colaboradores, es el triángulo que representa la estabilidad de la pirámide.

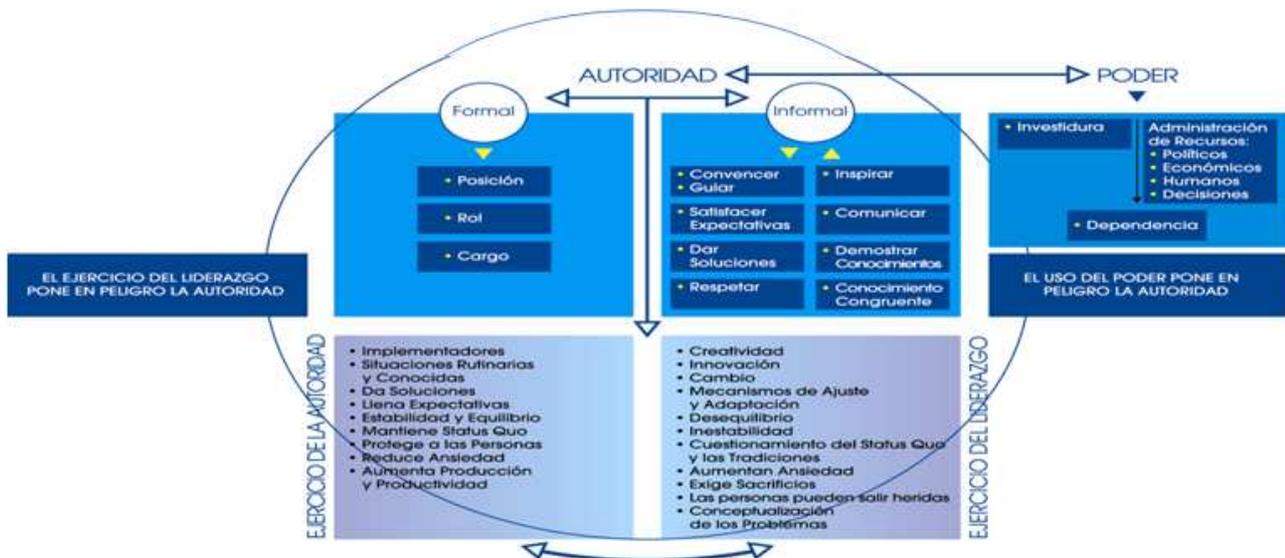
Es necesario que en la empresa haya estabilidad, que la gente se sienta arraigada, que no ande perdida, sino que se sienta estabilizada y segura. El cuadrante de la izquierda, que corresponde a los aspectos blandos y de los colaboradores, es el cuadrante de las personas. Hay que tener en cuenta el aprendizaje y valores de las personas. Por ultimo el cuarto cuadrante de arriba de la izquierda que es el cuadrante de los aspectos blandos y de los clientes externos, es el cuadrante del cambio, ahí está dibujada una especie de símbolos olímpicos, que cambia, es el cuadrante de la innovación, el cambio y el trabajo en equipo.

En cada uno de estos cuatro cuadrantes se puede ubicar e identificar un estilo de liderazgo. En el cuadrante 1 (Euro) se ubica un estilo de liderazgo racional con orientación hacia resultados económicos; en el cuadrante 2 predomina un estilo de liderazgo duro, enfocado a los resultados empresariales en ambos cuadrantes se ubican líderes orientados al Hard de la organización. En el cuadrante 3 (personas) se posicionan los líderes orientados al aprendizaje de las personas y relaciones de comunicación. Por ultimo en el cuadrante 4 (símbolo olímpico) se ubican los líderes que prestan mucha atención al trabajo en equipo y a la innovación.

3.7. Modelo de Gil'Adi

Este modelo desarrollado por el Dr Daniel Giladi, consultor internacional representante de la empresa Proyectos Lead e integra Consulting Team y Profesor de Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA de Venezuela, establece los factores claves de un ejercicio del liderazgo en contraste con el ejercicio de la autoridad y el poder. Como se puede apreciar en la Figura 9

Figura 9
Modelo de Giladi



Fuente: Daniel Gil'Adi

En síntesis, este Modelo considera que el ejercicio del liderazgo no responde necesariamente a una autoridad formal y que el mismo puede en determinado momento ponerla en cuestionamiento, así como que el uso del poder cuando es desmedido pudiera también poner en peligro la autoridad formal.

Asimismo indica que el ejercicio de la autoridad formal pudiera estar en contraposición con el ejercicio del liderazgo, por cuanto al ser muy conservadora está orientada a mantener el estatus quo, la rutina, la estabilidad y el equilibrio, cuando existe un liderazgo creador, innovador que rompe paradigmas para generar cambios, por ello se debe complementar y combinar el ejercicio de la autoridad formal con el ejercicio de un liderazgo positivo que permita impulsar y conducir en armonía la generación de los cambios y transformaciones que requiere las organización para estar en sintonía con la variabilidad del entorno y el contexto en el cual se ubican.

Al revisar las características de las distintas corrientes, tipologías y modelos de liderazgo estudiadas, en cuanto a su evolución, prácticas y aplicaciones, se puede concluir que es importante y necesario reflexionar sobre nuevas alternativas para el ejercicio del liderazgo, con modelos mas prácticos, funcionales

y adecuados que responda a la cultura y necesidades de las organizaciones del sector siderúrgico y su marco contextual.

4. El liderazgo y su impacto en la gestión organizacional

La inmensa mayoría de los dirigentes empresariales, políticos y religiosos del mundo actual, denotan baja sensibilidad al cambio global que hoy está teniendo la sociedad en general, como producto de la evolución y desarrollo de una nueva cultura de las tecnologías de la información; así como por el impacto de la ciencia y la tecnología en la sociedad. En este contexto el rol del liderazgo en las organizaciones debe necesariamente concebirse de un modo diferente.

Lo anterior apunta a que el mundo necesita de nuevas ideas y soluciones creativas que impliquen dedicación e involucramiento, es decir, de un profundo compromiso. Por ello, los directivos de las empresas tienen que aprender a convivir con personas que son libres para saber, ir, hacer y ser. Se trata de las nuevas generaciones, más capacitadas y adaptadas a la actual velocidad de los cambios, quienes tienen una actitud cada vez más selectiva y un comportamiento más crítico en relación al trabajo en que se desempeñan.

El éxito de las organizaciones depende hoy más que nunca, de cómo sus líderes comprendan que el principio de autoridad debe necesariamente complementarse al principio del conocimiento. El verdadero líder de hoy poco se asemeja a aquel estereotipo del denominado Jefe, que controlaba todo desde su posición de autoridad en la fábrica con la intención de señalar implacablemente y castigar la ineficiencia, y cuyo único objetivo era enriquecerse y hacer producir, sin considerar la parte humana del subordinado.

Un líder verdadero se debe parecer más a un consejero, una fuente de inspiración, un motivador o un director de orquesta. Un verdadero líder debe poseer un profundo sentido humanista, intentar inspirar más que exigir, ya que debe comprender que los subordinados se heredan, pero los seguidores se ganan; promueve el espíritu crítico en los demás, es carismático, sabe que usar su poder para reclamar y demandar, conduce al final de cuentas a la pasividad de sus subordinados y no a la acción proactiva.

Quienes tengan la responsabilidad de ser líderes, en cualquier ámbito, deberán tratar de promover un trabajo espiritualmente pleno, socialmente constructivo, experimentalmente diverso y emocionalmente enriquecedor, que fomente la autoestima, y constituya un desafío creativo para todo el grupo, al punto que el trabajo se convierta en un medio que promueva la necesidad inagotable de crear, crecer, aprender y sentirse más vital.

Se debe distinguir claramente la diferencia entre dirigir y liderar. Dirigir, gerenciar u organizar es trabajar por medio de personas, estructuras, procesos y recursos para conseguir determinados objetivos organizacionales, la gerencia depende más de la planificación, y de las habilidades organizacionales y de comunicación, mientras que liderar es influenciar en el comportamiento humano, sin olvidar los objetivos a alcanzar ni perder de vista que los empleados son seres plenos de inteligencia y emocionalidad.

El liderazgo depende de las habilidades gerenciales, pero más de cualidades y valores como integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso, sinceridad, pasión, confianza, positividad, genio, determinación, compasión y sensibilidad. A los jefes se les da poder y autoridad, pero un líder lo debe conseguir por sí sólo. El líder es el responsable de crear una visión con significado y lograr que ésta sea comprendida y compartida por todos los trabajadores.

El factor humano, en el ámbito organizacional se le debe considerar como un talento que debe desarrollarse para beneficio de sí mismo, de la organización y de toda la sociedad. No debe sorprender que los hombres de negocios formados en la modernidad industrialista sean seres que viven en un mundo regido por la simplificación; donde sus únicos objetivos son la obtención de ganancias optimizando todos los recursos en el cual se incluye al humano como un recurso más de la producción.

Por ello, las principales tareas de los líderes que reclama el mundo de hoy consisten en establecer y comunicar con pasión los valores, la visión y la misión de las organizaciones a las que sirven, comprender las necesidades de los empleados y clientes, saber escuchar, motivar en lugar de imponer su autoridad, ser convincente en vez de tener una actitud coercitiva, garantizar un adecuado sistema de reconocimiento del justo mérito a través de premios e incentivos, facilitar el aprendizaje, tener una actitud empática y promover la sinergia. Implica construir una visión compartida, una cultura cooperativa y un clima de respeto y ética, mostrar el camino a seguir a través del ejemplo personal, fomentar la innovación, el progreso y

mejoramiento continuo, dignificar y respetar a los empleados y hacer que estos se respeten entre sí, fomentar la confianza, darse cuenta que su éxito es el éxito de todos.

Con frecuencia se habla acerca de que las empresas buscan verdaderos líderes, personas que sean altamente competentes para guiar los destinos de una compañía y de su gente. Sin embargo muchas veces no entienden o no conocen las competencias que de ellos se requiere, es decir, no comprenden claramente tampoco cuál es el tipo de comportamientos que se asocian al liderazgo y cómo éste se manifiesta concretamente en la dinámica empresarial.

En este sentido, a manera de referencia, es importante señalar que un estudio, realizado en el año 2009 por Hewitt Associates, en asociación con The RBL Group y la Revista Fortune, a nivel de empresas de EEUU, Europa y Asia, que fueron seleccionadas y clasificadas en base a criterios que incluyen prácticas de liderazgo, reputación de la compañía, cultura y valores de liderazgo y el desempeño del negocio, determinó a las empresas General Electric, Procter & Gamble y Nokia, como las mejores compañías en el desarrollo de líderes.

Asimismo la investigación se realizó por primera vez en Latinoamérica, donde en el estudio se incorporaron 550 organizaciones globales con un promedio de 27,000 empleados e ingresos de \$500 Millones o más. Las cinco mejores compañías en América Latina seleccionadas por su gran desempeño en el desarrollo de líderes, fueron Natura Cosmetics SA, Banc Colombia CA, Cargill Agrícola SA- Latino America, Copa Holding SA y Wal - Mart de México.

En todo caso, lo importante de este estudio en materia de liderazgo, es que encontró una característica clave en estas empresas, y es que todas hacen del liderazgo un factor vital de la esencia de la organización, como parte inherente de la cultura de estas organizaciones, lo que permite afirmar que las compañías exitosas deben maximizar su talento y desarrollar prácticas de liderazgo consistentes. Finalmente, a través del estudio, se identificaron cinco áreas fundamentales que identifican y diferencian a las mejores compañías en el ejercicio de liderazgo:

- Un enfoque en el crecimiento y la globalización. Se identificó en ellas el crecimiento del negocio como el reto principal dentro de los próximos tres a cinco años.
- Dedicación al desarrollo del talento global. Se determinó que poseen y desarrollan un banco de los talentos del liderazgo que necesitan para ser exitosas en el futuro, por cuanto el éxito futuro de una organización descansa en las manos de sus líderes, para manejar y dirigir la organización.
- Los líderes de las mejores Compañías, además de las asignaciones formales, toman un interés personal y activo en desarrollar y preparar a su gente para formar la siguiente generación de líderes a través de mentoría informal, adaptadas al individuo en función de su potencial.
- Una estrategia de negocio atada al desarrollo de líderes, es que creen apasionadamente que el liderazgo debe estar alineado a las estrategias de negocio.
- El compromiso de la gerencia en desarrollar líderes. La gerencia de estas compañías lideran los programas de desarrollo de líderes e invierten una cantidad de tiempo significativa en asuntos de liderazgo en todos los niveles, desde la junta directiva hasta el primer nivel de gerencia.
- Expectativas claras de los comportamientos de liderazgo deseados, donde con el uso de competencias de liderazgo tienen claridad sobre los comportamientos que esperan de sus líderes.

Es evidente que las mejores compañías que destacan este estudio, llevan arraigado el liderazgo en cada aspecto del negocio, no es simplemente un asunto más en sus prioridades, si no un elemento que está en su centro de acción y actuación.

En estos planteamientos se delinea de alguna manera aspectos conductuales que demandan las empresas de sus líderes, pero se fundamenta todo ello en la existencia de una plataforma sólida de valores, competencias, actitudes y sobre todo la decisión de asumir integralmente el ejercicio del liderazgo.

5. El Nuevo Modelo de Liderazgo

En Venezuela, se viene generando un proceso de cambios en el ámbito económico y social, donde es importante destacar el Plan de desarrollo de la Nación 2007- 2013, que plantea en sus principales postulados, la construcción de un modelo de producción socialista que exige contar con líderes que respondan a esta realidad, partiendo de una nueva concepción gerencial que se base en la eficacia de gestión y el crecimiento de la sociedad a través de los valores humanistas. Vinculado a estas ideas, en el decreto 1623 publicado en gaceta oficial número 37.394 de fecha 28-02-2001 del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, se establece: Promover el conocimiento y dominio de técnicas gerenciales y de liderazgo necesarias para el mejor ejercicio de los cargos de dirección.

La región de Guayana tiene una importancia significativa en el nuevo modelo de desarrollo nacional por su alto potencial energético, hídrico y por sus yacimientos de minerales metálicos y no metálicos, así como un parque industrial importante. Dentro del cual tienen gran relevancia las industrias del sector siderúrgico, que constituyen en su conjunto y de acuerdo a su capacidad instalada, uno de los complejos industriales mayor productor de acero del mundo.

En este contexto, las empresas siderúrgicas son un eje para el desarrollo económico y social de la región, y del país pues son motores de la generación de empleo, bienestar y desarrollo social no solamente por su acción directa, sino a su vez por su impulso al desarrollo de empresas conexas. Estas empresas para poder mantener y potenciar este desarrollo tienen que ser factibles y viables en el tiempo; para ello deben funcionar con un direccionamiento y liderazgo adecuado, que se materialice en claridad de propósitos, planes, programas y proyectos sustentados en procesos organizacionales eficaces y la óptima administración de sus recursos especialmente el humano.

Con el propósito de lograr lo antes señalado, dedican gran cantidad de recursos en tratar de formar los líderes que necesitan para que asuman con éxito la direccionalidad de las empresas. Sin embargo, estos esfuerzos no logran resultados significativos y consistentes que realmente permitan apreciar cambios relevantes y duraderos en el ejercicio del liderazgo; debido a la carencia de modelos propios, sistemáticos y eficaces que permitan desarrollar con éxito esa plataforma de líderes que demanda y requieren este tipo de organizaciones y las actuales condiciones del país.

Por otro lado se aprecia en estas empresas una orientación netamente tecnocrática que visualiza al líder con un estilo de supervisión fuerte y una marcada orientación autocrática centrado fundamentalmente en un alto conocimiento y dominio de los procesos técnicos, administración y operación de equipos e insumos materiales para producir y lograr los resultados netamente económicos, con poca sensibilidad social y humana sin considerar que lo que en realidad se lideriza no son las maquinas, procesos, insumos y equipos; son recursos humanos con sus realidades, necesidades y diferencias individuales.

Ante esta realidad, ha sido una práctica común en estas empresas contratar consultores externos con significativas inversiones de tiempo y recursos, esto ha derivado que en muchos casos se apliquen modelos de liderazgo que no están adecuados a la cultura, idiosincrasia y necesidades de las empresas y del país.

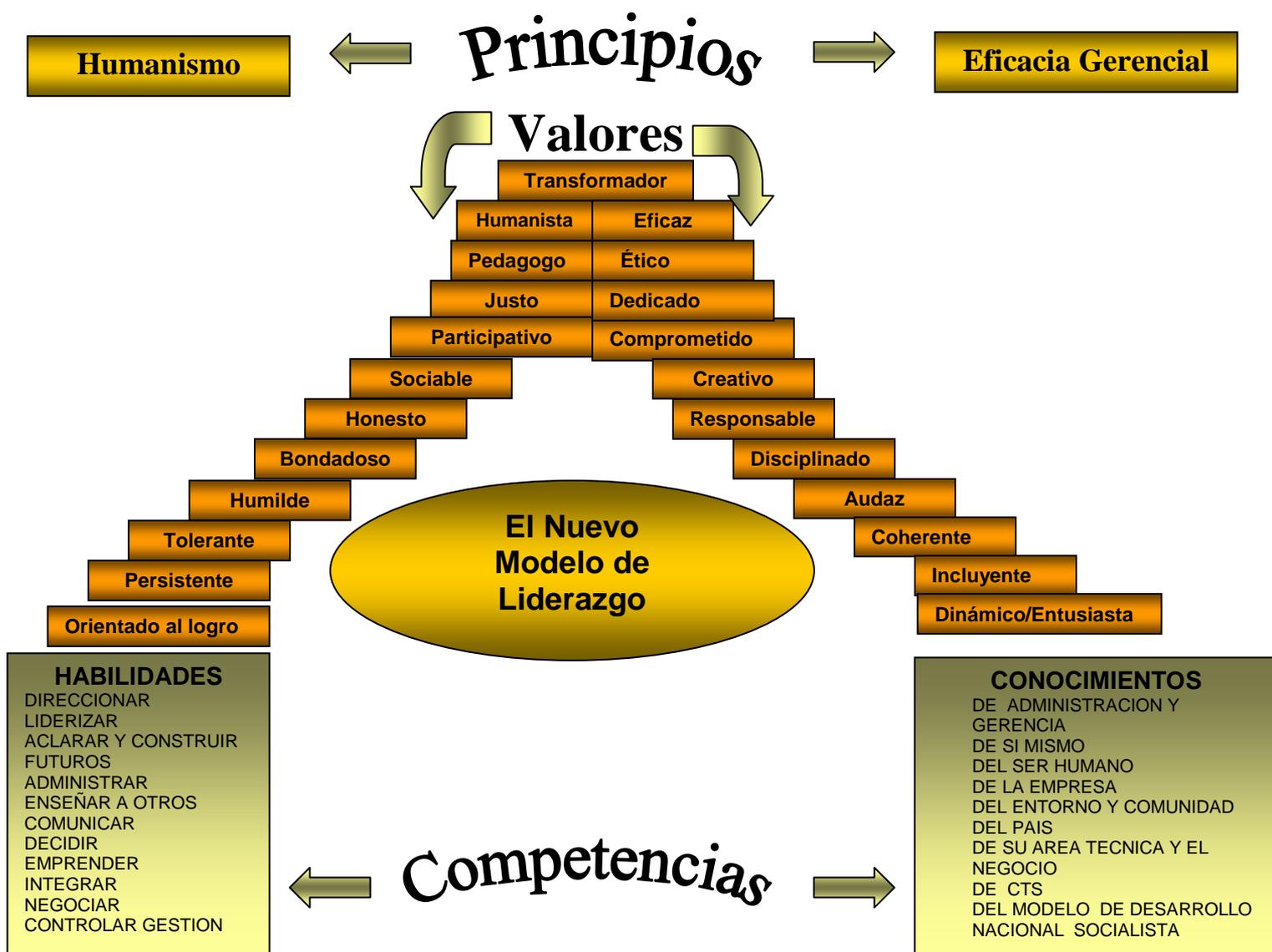
En resumen lo que se requiere es un ejercicio del liderazgo adaptado a nuestras condiciones y realidades, que proyecte eficacia gerencial con base profundamente humanista, donde el hombre sea considerado el elemento mas importante, por cuanto los resultados se logran a través de las personas, y no puede existir productividad sostenida si se descuida y no se desarrolla el recurso humano integralmente, que si bien es cierto es sumamente complejo de dirigir y administrar, tampoco es menos cierto que es un recurso preciado e invaluable para la empresa y el país.

Tomando como referencia todo lo anteriormente señalado, podemos considerar las líneas generales de un modelo para el ejercicio del liderazgo cuyo base de referencia responda a las particularidades y requerimientos de las empresas siderúrgicas e integre elementos que plantean los diferentes modelos analizados en armonización con los valores establecidos para el hombre nuevo del socialismo del siglo XXI; es decir un modelo de liderazgo que proyecte eficacia en la acción gerencial con alto sentido humanista, que permita armonizar resultados de éxito en la gestión de la empresa y su viabilidad para la satisfacción de necesidades humanas y de la sociedad.

La lógica estructurada en que se fundamenta el Modelo de liderazgo propuesto se presenta a continuación en la Figura 10.

Figura 10

Lógica Estructurada del Modelo de Liderazgo Propuesto



Fuente. Elaboración Propia

El modelo de liderazgo propuesto busca contribuir al desarrollo de un estilo distinto de gerenciar que tenga como principios básicos la eficacia gerencial y el humanismo, que modele y propicie conductas alineadas a valores tales como: honestidad, participación, inclusión, creatividad, disciplina, compromiso, responsabilidad y sensibilidad social, entre otros. Todo ello sustentado en un sólido dominio de competencias, actitudes, habilidades y conocimientos.

Consideraciones Finales

La literatura especializada reconoce, diferentes conceptos, teorías, tipologías, prácticas y modelos de liderazgo, basados en la personalidad, la conducta, la contingencia, la transformación, el carisma y el humanismo.

Es necesario reflexionar sobre la necesidad de nuevos modelos y prácticas de liderazgo organizacional distintos a los tradicionalmente conocidos; modelos que determinen un ejercicio del liderazgo que por una parte proyecte como principios básicos la necesaria eficacia organizacional en la acción gerencial, y por la otra que se sustente en un alto sentido humanista en el ejercicio del liderazgo, apalancado en una plataforma de sólidos valores, actitudes, conocimientos y competencias que guíen y determinen su actuación.

El modelo de desarrollo económico y social que se implanta en el país, requiere el desarrollo y ejercicio de un nuevo liderazgo organizacional, que trascienda la práctica de liderazgo imperante en las empresas siderúrgicas, influenciadas históricamente por un estilo de gerencia tecnocrático sustentado en las corrientes administrativas clásicas y neoliberales.

El modelo de liderazgo considerado realza al hombre en su dimensión humana, en armonía con la crítica marxista a los modelos que consideraban al hombre como un factor más del proceso productivo, es decir, como una mercancía en la que se supeditaba este a las exigencias del equipamiento y la tecnología.

Dicho modelo de liderazgo debe contribuir a romper el paradigma que concibe y gestiona la empresa como una estructura que integra recursos para lograr objetivos netamente económicos sin considerar en toda su magnitud su razón y contenido social.

Los principios básicos en que se fundamenta el modelo de liderazgo propuesto por el autor son: eficacia en la acción gerencial con alto sentido humanista.

El modelo de liderazgo planteado apunta a formar líderes que puedan direccionar y conducir con eficacia y humanismo a sus colaboradores al logro de los objetivos individuales, colectivos y organizacionales, en un ambiente laboral sano que permita lograr resultados de éxito sostenidos en el tiempo.

Que pueda transformar al trabajador de un simple recurso para la producción a un capital humano valioso no solamente para la empresa, sino también para la familia, comunidad y el país.

La orientación del modelo de liderazgo planteado tiene vigencia y relevancia, a partir de las necesidades que en este orden se perciben en las empresas siderúrgicas de Guayana y del proceso de cambio y transformaciones que se llevan a cabo en Venezuela.

El modelo propuesto servirá de referencia científica para actuar en esta materia que es de vital importancia, y que se constituye hoy en día en un aspecto neurálgico, una necesidad fundamental y estratégica de las empresas siderúrgicas, y puede ser extensivo para el desarrollo de líderes en diferentes empresas cargos ó posiciones que impliquen conducir grupos humanos y equipos de trabajo.

Bibliografía

Alvarado, J. (1990): "El gerente en las organizaciones del futuro". Ediciones UPEL, Caracas

Bittel, Lester (1979): "Lo que todo supervisor debe saber". Mc Graw Hill, Mexico

Blake Robert, Jane Moutton (1984): "El nuevo Grid Gerencial". 4ta Edición. Editorial Diana, Mexico DF

Cardona , José María (2004): "Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos". Labarga / Intangible Capital - Nº 1 - Vol. 0 ISSN: 1697-9818 www.intangiblecapital.org

Chiavenato Idalberto (2007): "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición. Mac Graw Hill, México DF.

El Troudi, Haiman (2005) Ensayo sobre Socialismo del Siglo XXI. El nuevo Modelo Productivo Socialista. www.haiman.com.ve

Gil Adi Daniel (2001): "Inteligencia Emocional Practica". Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela, Caracas

Gil Adi Daniel (2004): "Liderazgo: Una Decisión Personal". Primera Edición. Mc Graw Hill, Mexico DF.

Hellriegel D, Slocum J: (1998): "Administración". Septima Edición, M internacional Thompson editores, Mexico DF

Koontz Harold y Wehrich, Heinz (1998): "Administración. Una Perspectiva Global". Oncena Edición. Mc Graw Hill, México DF.

Maxwell, John C (2007): "Lider 360° Como desarrollar su influencia desde cualquier posición en la Organización". Lider Latino. Nashville, Tennessee

Maxwell, John C (2007): "Las 21 Leyes irrefutables del Liderazgo". Grupo Nelson, Nashville, Tennessee

Negron, Waldo (2011): "Leopoldo Sucre Figarella su Legado Gerencial". Editorial Graficolor, Puerto Ordaz

Romero Juan J (2007): "Gerencia para la Transformación. Una Epistemología para el nuevo Gerente Venezolano". 1era edición. Fondo Editorial UNEG , Puerto Ordaz

Robbins Stephen y Coulter Mary (2005): "Administración". Octava Edición. Pearson Educación, México DF.