

Capítulo 1

Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal en las alcaldías de La Guajira-Colombia¹ **Leadership competencies in edils of the Municipal council in the mayors of La Guajira-Colombia**

Ronald Prieto Pulido
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co - ronaldprieto1@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Jorge Céspedes Ospino
Secretaría Departamental de La Guajira-Colombia.
cachacespedes2011@hotmail.com

Alexis Palacios Arrieta
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.
alexispalaciosarrieta@yahoo.es - apalacios@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-9129-2883>

Annherys Paz Marcano
Universidad de La Guajira. Riohacha-Colombia
annheryspaz@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

11

¹ El presente capítulo es producto de la investigación intitulada: “Mercadeo político y competencias de liderazgo efectivo en concejales de municipios binacionales”.

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue describir las competencias del líder en ediles de los concejos municipales de las alcaldías de La Guajira-Colombia. Se fundamenta en un enfoque positivista, con un diseño de investigación no experimental, de campo, transversal; y un tipo de estudio descriptivo. La población estuvo conformada por los posibles candidatos a concejales del departamento de La Guajira-Colombia. Se diseñó un instrumento independiente, presentado en un solo formato, conformado por 45 ítemes, validado mediante el juicio de expertos; por su parte mediante el coeficiente de Crombach en una prueba piloto efectuada con otros candidatos de municipios diferentes al del estudio, se determinó el valor de $r_{tt} = 0.83$ como muy confiable. El estudio concluyó que los ediles presentan una moderada presencia de los estilos autoritario y paternalista, así como en alto grado el participativo, visionario, resonante y, mayor aún, el social. A partir de los resultados obtenidos se formularon una serie de lineamientos estratégicos, destinados a la construcción de un liderazgo efectivo, en ediles del concejo municipal en las alcaldías de La Guajira-Colombia.

12

Palabras clave: liderazgo, competencias, concejo municipal.

ABSTRACT

The purpose of this research was to describe the competencies of the leader in town councilors of the municipalities of the Guajira-Colombia. It is based on a positivist approach, with a non-experimental, cross-field research design; and a type of descriptive study. The population was conformed by the possible candidates for councilmen of the department of the Guajira-Colombia. An independent instrument was designed, presented in a single format with 45 Items. This instrument was validated by expert judgment, using the Crombach coefficient in a pilot test carried out with other candidates from municipalities other than the study. That the value of $r_{tt} = 0.83$,

determined it as very reliable. The study found that the ediles present a moderate presence of the authoritarian and paternalistic styles, as well as to a high degree the participatory, visionary, resonant and, to a greater degree, the social. Based on the results obtained, a series of strategic guidelines were formulated, destined to the construction of an effective leadership, in council town councilors in the mayoralties of the Guajira-Colombia

Keywords: leadership, competencias, municipal council.

INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva histórica y psicosocial, las organizaciones están constituidas por seres humanos que sostienen el engranaje capaz de movilizar y dinamizar –a través de sus competencias– al resto de los recursos que apoyan la gestión en las instituciones, sean estos de orden financiero, materia prima, productos terminados, administrativos, tecnológicos, entre otros; razón por la cual los colaboradores representan el talento humano que da vida y acciona las estrategias desde sus ideas y actitud en cualquier organización, los cuales, generalmente, asumen su participación mediante los roles de directivos, supervisores, operarios, asistentes y apoyo logístico, dependiendo de la naturaleza institucional; al igual la estructura organizativa, donde se identifican los cargos a desempeñar en los procesos de trabajo asignados en ellas.

13

En este sentido, Prieto, Emonet, García & González (2015), Ariza, O. & Pulido, R. (2016) expresan que las organizaciones deben dar mayor importancia a la participación del talento humano, por ser el responsable de orientar, a través de su experiencia, las acciones estratégicas establecidas por los niveles donde se generan; situación que permite a sus líderes o responsables de la operatividad para su transición al cambio en las actividades internas y su implementación efectiva en la organización, comprometiendo a los líderes a generar las competencias requeridas.

Ante el planteamiento anterior, se infiere que la problemática latente en las organizaciones públicas locales con relación al comportamiento de los ediles es que las competencias deben estar en función del manejo de los instrumentos legales, administrativos, financieros que faciliten el cumplimiento de sus funciones contempladas en el marco jurídico que las regula. No obstante, considerando el momento crítico que vive el país producto de las limitaciones presentadas en los municipios en Colombia, hay pérdida de credibilidad en las comunidades que contribuyeron a que estas figuras públicas con responsabilidad social, defiendan los intereses dentro del marco legal que los asiste.

14 En este mismo orden de ideas, este artículo pretende analizar la problemática que vive el departamento de La Guajira colombiana, con relación a las competencias del liderazgo que deben poseer los ediles de los concejos municipales, donde se infiere que muchos de los comportamientos de sus integrantes, no están alineados ni con las demandas de un entorno social en permanente cambio, ni con las exigencias de los clientes a los cuales van dirigidos sus servicios, lo que generaría una cierta “personalidad institucional”, que, si no es percibida por el colectivo como eficiente, obstaculizará el proceso de convertirse en una organización inteligente, como aquellas caracterizadas por encontrarse en constante búsqueda de aprendizajes para mejorar sus procesos y conllevar sus actividades a la excelencia, a fin de garantizar la competitividad.

Por otra parte, es importante reconocer que, durante su desarrollo social, el hombre tuvo la necesidad de crear instituciones para encargarse de planificar, organizar, coordinar y gestionar los servicios comunales así como desarrollar mecanismos para normar el comportamiento colectivo. Entre estas instituciones se pueden mencionar los cabildos, ayuntamientos, intendencias, concejos municipales, hoy conocidas en algunos países como alcaldías.

En este orden de señalamientos, y de acuerdo con lo establecido en el Código de Régimen Municipal de la República de Colombia (CRM) (Decreto 1333 de 1986), en su artículo 8 se precisa que el territorio sometido a la jurisdicción de un alcalde constituye con sus habitantes el Distrito Municipal o Municipio; mientras en el artículo 12 se determina lo siguiente:

La atención de las funciones, la prestación de los servicios y la ejecución de las obras a cargo de los Municipios se hará directamente por estos, a través de sus oficinas y dependencias centrales o de sus entidades descentralizadas, o por otras personas en razón de los contratos y asociaciones que para el efecto se celebren o constituyan.

Por otra parte, en su artículo 4 señala:

La autonomía es la facultad que tiene el Municipio para elegir sus autoridades, gestionar las materias de su competencia, crear, recaudar e invertir sus ingresos, dictar el ordenamiento jurídico municipal, así como organizarse con la finalidad de impulsar el desarrollo social, cultural y económico sustentable de las comunidades locales, y los fines del Estado.

15

En cuanto a su constitución, en el caso colombiano, el CRM en su artículo 66 define:

En cada Distrito Municipal habrá una corporación administrativa de elección popular que se denominará Concejo Municipal y estará integrado por no menos de seis, ni más de veinte miembros, según lo determine la ley, atendida la población respectiva. El número de suplentes será el mismo de los Concejales principales, y reemplazarán a estos en caso de falta absoluta o temporal, según el orden de colocación en la respectiva lista electoral. (artículo 196, inciso primero, de la Constitución Política)

En términos generales puede afirmarse que la misión de estas instancias locales es operacionalizada por medio de la gestión de sus ediles o concejales; visto desde la condición normativa presentada, legalmente las alcal-

días de Colombia, se constituyen en empresas orientadas al servicio de un numeroso grupo de clientes, para lo cual debe ser gerenciada con criterios legales; asimismo científicos, producto de las investigaciones de las ciencias administrativas y gerenciales.

No obstante, debe referirse además que, en un mundo signado por lo global, donde la ciudadanía demanda un gobierno basado en un compromiso público en la generación de bienestar colectivo, los gobiernos locales son los nuevos protagonistas con capacidad para hacer política y diseñar modelos de ciudad en función de determinados valores y preferencias ideológicas.

16 En principio se considera a los partidos políticos como empresas, y a los políticos como empresarios. Sin embargo, los partidos pueden ser vistos como empresas políticas que producen bienes políticos (ideologías, servicios políticos, decisiones), mientras los productos políticos de partidos y candidatos constituyen la oferta política de un país en un determinado momento. Es así como esa oferta corresponde a una demanda de la sociedad o del cuerpo electoral, de tal manera que esta puede estar compuesta por necesidades de autoridad o de libertad, de justicia o de eficacia, entre otros. En razón de ello, los futuros líderes deben desarrollar competencias, valores, creencias, actitudes y modelos de comportamientos acordes a la demanda del entorno global e intercultural predominante hoy día; por lo que ganar una elección implica una serie de conocimientos, habilidades, técnicas y estrategias especiales para lograr ascender al poder desde un nivel estratégico y táctico.

Es por ello que toda organización debe basar su línea de acción en el liderazgo de sus ideas y propuestas, por cuanto se encuentran respaldadas por las grandes mayorías; son ellas las encargadas de volcar su apoyo y, por ende, les brindan el poder. Así, el compromiso adquirido con la sociedad resulta más trascendental para su desarrollo. En este orden de ideas,

Perdomo & Prieto (2009) expresan que el liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia del servicio, por cuanto permite alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización, creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas, generadoras de valor para el cliente.

Por lo antes expuesto, las organizaciones políticas deben proponerse no solo el logro de una victoria electoral representativa, un liderazgo transitorio, sino también que sepan mantenerlo durante el período de vida política de la institución; pues ganar un proceso electoral es importante, pero lo es aún más que la sociedad los reconozca como líderes, como aquella organización en la cual han depositado su confianza para generar una actuación cónsona con sus necesidades.

En consecuencia, el liderazgo es un tema crucial hoy en día, donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones, junto con las empresas, se encuentran permanentemente en una constante lucha por ser cada vez más competitivas. Tal caso ha forjado personas con el objeto de ser más eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Sin embargo, al hablar de organizaciones de personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, son aquellos que por su afán logran el éxito de sus organizaciones orientando a sus subordinados a conseguirlo.

Por ello, Gibson *et al.* (2003, citados por Perdomo & Prieto, 2009), definen el liderazgo como “un proceso de interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son considerados agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo” (p.21). Por lo que el liderazgo involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pue-

den involucrar liderazgo. Igualmente, esta definición implica la relevancia de ser un agente de cambio, capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores.

Por otra parte, es importante tener en cuenta el concepto de líder como la persona que puede conducir a un grupo al logro de una meta; es decir, quien resulta capaz de guiar a un grupo, persuadirlo y motivarlo hacia la consecución de uno o más objetivos, y poner en marcha a otros o ejercer marcada influencia sobre los demás, ya se trate de una meta. Ejemplo: la liberación de un país, la reivindicación de un grupo étnico o la conquista del poder. Refieren Perozo & Paz (2016) que, a través de sus habilidades y características al líder lo identifican como un ser humano genuino, haciendo de su actuación en el entorno un campo dinamizador para el desarrollo de las actividades, en todo caso potenciando su comportamiento; pero al igual siendo transmisibles sus conocimientos a otros colaboradores para que, de manera integral, activen las competencias como equipo de trabajo, que ofrece resultados satisfactorios en los objetivos planteados.

18

De ahí que en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, Stogdill (1999, p.5), señala que "...existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Entendiéndose el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas". Según este autor, esta definición tiene cuatro implicaciones importantes: en primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Dada la voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir su posición, y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quién mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. En segundo término, continúa exponiendo Stogdill (1999), el liderazgo entraña una distribu-

ción desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir de diferentes maneras en la conducta de los seguidores y, por último, el liderazgo reconoce que es una cuestión de valorar y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para cuando llegue el momento de responder se haga con inteligencia.

De acuerdo a estos aspectos, en el caso de los concejales de los municipios objeto de estudio, han de considerarse algunas competencias o rasgos que puedan contribuir a ejercer su liderazgo efectivo como les corresponde, tales como conocimiento de su entorno político, económico y social; autodominio (control sobre sus pasiones y manejo de sus emociones); visión, proyección de energía y positivismo, capacidad para ejercer retroalimentación positiva, enfoque entre otros.

Así mismo, se detectó que los ediles de La Guajira no están alineados a lograr provecho de sus capacidades como líderes naturales o forjados en sus luchas sociales, lo cual les lleva a seguir las recomendaciones de orden político que les impone su compromiso partidista, dejando a un lado sus elementos propios como concejales, con los cuales podrían llegar de una manera más sensible y humana a un colectivo que espera representatividad de su parte, para agregar valor a favor del bienestar colectivo.

19

Como consecuencia directa de tales situaciones, se evidencia el descontrol de las campañas políticas para los concejales de La Guajira, implicando, primordialmente, gastos publicitarios que no se ajustan a las realidades y posibilidades de dichos concejales; por otra parte, la calidad de los mensajes, el uso de los formatos y la esencia de lo que se espera difundir, no se ajusta a la realidad de los postulados.

Del mismo modo, las posibilidades de ilustrar el verdadero perfil de estos

concejales pueden encontrarse enmascaradas por el uso excesivo de consignas, eslogan y otros símbolos, lo cual se comporta como un elemento continuista de las antiguas recetas políticas, por lo que esto generaría en el colectivo electoral una percepción de repeticiones, llevándolos a la búsqueda de nuevas alternativas. Si continúan estas situaciones en la actuación del liderazgo de los concejales, los procesos electorales serán actividades cada vez menos apoyadas por el ciudadano, afectando las posibilidades de quienes honran con su trabajo a las regiones en las cuales hacen vida política a favor de sus electores y comunidades.

20

Visto lo anterior, esta investigación pretende analizar las competencias de liderazgo en los ediles del Concejo Municipal Villanueva, de La Guajira, Colombia, considerando que el primero aludido pudiera dotar a los concejales actualmente en funciones de una plataforma propiciadora de una gestión efectiva; es decir, un ejercicio orientado hacia la consecución de objetivos debidamente consustanciados con las expectativas y necesidades de las comunidades a las cuales representan.

ESTADO DEL ARTE

Liderazgo proviene de la palabra *Liderato*, que significa condición de líder, es decir, la acción de influencia que se ejerce sobre los seguidores. Por su parte, la palabra líder es un anglicismo que proviene del término *Leader*, que significa guía. Fue introducido en nuestra lengua en la década de los años 1950 para designar al dirigente de las organizaciones proletarias o sindicales.

El primer grupo de teorías referentes al liderazgo antes de la década de los años 50, lo definían como los rasgos personales, cualidades innatas comunes que diferenciaban a un líder de un seguidor. Por su parte, Stogdill, planteaba en 1948 que no existían rasgos que diferenciaran a líderes de no

líderes en distintas situaciones. Afirmaba que una persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra. Es por ello que durante la década de los años 50 y 60, Blake y Mouton dan paso al “Liderazgo Situacional”, la actitud asumida por los líderes para adaptarse a diferentes situaciones del entorno y obtener los mejores resultados (Lussier & Achua, 2008).

Durante la década de los años 70, Burns (1978) comienza a darle mayor importancia a la relación que debía existir entre los líderes con sus seguidores, y los resultados que esto podía causar en el contexto organizacional. Para los años 80, Hersey y Blanchare (1982) retoman la teoría del liderazgo situacional, pero de una forma más renovada; 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. Posterior a 1980, Rost (1991) define el liderazgo como la relación de influencia entre líderes y seguidores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos.

21

Consideraciones teóricas sobre el liderazgo

En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta apremiante estudiar la capacidad de dirigir, orientar para fortalecer los esfuerzos colectivos hacia la continua innovación de adaptación de las nuevas circunstancias. En ese sentido, analizar el liderazgo es una necesidad, pues es un tema crucial hoy en día cuando las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones junto a las personas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. De allí que, el liderazgo requiere dar paso a un nuevo comportamiento, con mayor comunicación, y mayor uso de las tecnologías, una cultura organizacional flexible, es decir, contar con un liderazgo proactivo y generador de cambios, Prieto, García & González (2014) & Portillo y Buitrago, (2015).

En relación con este planteamiento, son diversos los autores que han estudiado el tema del liderazgo, y responden al desarrollo tenido sobre este tópico desde los estudios de Elton Mayo con un grupo de investigadores de las relaciones humanas; ellos demostrarán la necesidad de centrar su atención en el hombre. Lo anteriormente expuesto define el liderazgo como un intento de usar la influencia para motivar a los individuos, con el propósito de lograr una meta; es decir, facilita el éxito de las competencias de una organización con su gente. Esta definición evidencia cómo el liderazgo resulta de un comportamiento o cualidades presentes en un individuo, que lo llevan a ejercer dominio sobre otros, a través de la comunicación con el grupo, a fin de obtener el éxito buscando alcanzar los objetivos propuestos, aprovechando el potencial humano disponible.

22

Por su parte, Bounds y Woods (1999), Robbins (2004), Guédez (2001), Gibson et al. (2003), Prieto, Villasmil & Chirinos (2010) y Perdomo & Prieto (2009), definen el liderazgo como un proceso de interacción entre miembros de un grupo. Ocurre cuando un miembro modifica la actitud, comportamiento, motivación o las competencias de otros en el grupo. Por su parte, Lussier & Achua (2008, citado de Perozo & Paz, 2016) definen el liderazgo como el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Así pues, se observa que el liderazgo involucra el uso de la influencia, y que todas las relaciones interpersonales pueden propiciar liderazgo. Igualmente, esta definición implica la relevancia de ser un agente de cambio, capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores. De lo expuesto, cabe señalar cómo los autores antes citados coinciden en lo referente a que el liderazgo influye en las personas para trabajar, por lo cual es de gran importancia para las organizaciones políticas.

Al respecto, Lepeley (2000) señala que el liderazgo es la ciencia de conducir

una organización de la situación actual a una futura comparativamente mejor, donde las personas realizan lo previsto por estos dentro de un ambiente social favorable. Esto es importante, si se reflexiona como los líderes evalúan a las personas para trabajar de manera compartida; es decir, se sienten contentos con la función desempeñada, lo cual elevará lógicamente los resultados esperados. De allí que, para Perozo & Paz (2016), el liderazgo sea el reflejo de un esfuerzo en conjunto e integral para garantizar el camino al éxito.

A este planteamiento le sigue, en este orden de ideas, Cornejo (2003), al definir el liderazgo como un mensaje de progreso a la humanidad, lleno de posibilidades, de confianza, visión, buscando un destino para las personas, y las organizaciones. Tomando en cuenta lo expresado por los autores anteriormente citados, la nueva visión de liderazgo plantea lograr resultados significativos, tanto en el desarrollo individual como en el colectivo, permitiendo de esta manera, responder a las necesidades junto a las exigencias del momento en el cual se vive, brindando el producto de calidad que esta necesita.

23

Con las definiciones anteriores se infiere que el liderazgo es audacia creadora, asentada en la realidad organizacional, la cual proporciona visión del futuro de la mano de las estrategias para realizar esa visión en un proceso motivador, con lo cual se estaría logrando un crecimiento personal para el trabajador. Como puede observarse, son varios los autores que definen el liderazgo como un proceso, el cual debe ser analizado en función de las relaciones interpersonales o las estructuras sociales y no solo por una serie de características individuales que en nada responden a las demandas de consenso de las instituciones, sino en función de establecer de inmediato las acciones destinadas a mejorar el liderazgo.

En razón de ello, es importante el estudio de liderazgo en la actuación de

los líderes, comprometidos con el monitoreo del logro de los objetivos. En tal sentido, el liderazgo se presenta como un proceso susceptible de tipificar por estilos; es decir, llegar a la forma o la manera de comportarse ante el grupo o equipo. Es una forma particular de acción que puede ser clasificada de diversas maneras, siendo importante analizar sus elementos, pues es un componente clave dentro del proceso político.

Los concejales como líderes comunitarios

La recuperación económica y la competitividad como país dependen de un aspecto clave: la buena gestión de personas en la administración pública. No es necesario ser un experto para percibir que hace falta un cambio en la gestión de los empleados públicos.

24

Se deduce del anterior señalamiento que la función pública necesita una reforma, urgentemente. Porque ahora los ciudadanos son más críticos con cualquier tipo de despilfarro, con aquello que, pudiendo funcionar como dinamizador económico, actúa como freno. Es por todos conocido que lo público, además de ser una fuente de gasto, debe estar optimizado. Es además, un factor de creación de riqueza, debiendo servir para hacer funcionar la economía.

Cabe indicar, por otra parte, que el elemento de fondo con mayor impacto en la ineficiencia de la administración pública reside en tener una cultura poco orientada al desempeño. La razón básica esgrimida entre los expertos es que los directivos públicos están muy limitados para tomar medidas para promover el desarrollo y premiar el esfuerzo, flexibilizar y adaptar sus organizaciones. Todo ello debido a unos sistemas de gestión obsoletos de una legislación anticuada.

Osborne & Gaebler (2004) señalaron en qué consiste el problema básico

de la administración pública. Su apreciación es que es el único sector de la sociedad que no se ha visto en la necesidad de volver a reinventarse, por lo cual sus estructuras burocráticas y sus formas de gestión deberían ser sustituidas por otras más flexibles, creativas e innovadoras. Hablan de la necesidad de un liderazgo transformador en estas organizaciones como motor de la innovación.

Recientemente, Bilmes & Scott (2009) dan más pistas sobre los problemas de fondo de la gestión de lo público. La inversión en los empleados del sector público ha sido insuficiente y, debido a ello, se puede explicar incluso la crisis actual. La tesis es que los funcionarios no están preparados para el volumen y complejidad de las transacciones que deben realizar; sus sistemas de gestión son viejos, falta liderazgo en la administración pública y los perfiles que entran en ella no son los más adecuados para llevar a cabo las acciones de impulso requeridas.

25

Se reivindica lo “público” como estratégico, pero especialmente al desarrollo de capital humano como un “activo estratégico”. Las recetas son conocidas cuando se quiere mejorar cualquier organización no pública: ¿Cómo se recluta? ¿Cómo se retribuye? ¿Cómo se gestiona el desempeño? ¿Cómo se desarrolla a las personas? ¿Y cómo se puede asegurar un verdadero liderazgo transformador en los mandos y directivos?

En definitiva, se habla de la necesidad de introducir expertos de RRHH dentro de la administración pública, y de introducir nuevas formas de gestión para la cual se requiere inversión. Las cifras necesarias para Osborne & Gaebler (2004), y Bilmes y Scott (2009) son impresionantes, y los ejemplos que ponen, muy impactantes. Pero, independientemente del país en el cual están escritos estos libros, parece un diagnóstico obvio para cualquier administración pública, incluida la colombiana, motivo de la investigación.

Administración pública y liderazgo no son palabras contrapuestas. Puede parecer que los “funcionarios” son unos señores con aversión a palabras como cambio, eficiencia o motivación por los resultados de su trabajo, pero lo cierto es que muchos gestores públicos están “orientados a la acción”, tienen una motivación y convicción real por buscar la mejora continua de sus organizaciones y por movilizar el talento de las personas.

El liderazgo transformador, entendido como aquel que es necesario para realizar transformaciones difíciles para obtener el mayor talento desaprovechado de las organizaciones (que en las administraciones públicas abunda) y poder alcanzar la innovación mediante herramientas de gestión del cambio, es la característica clave que deben desarrollar los gestores públicos. Para ello, se necesitan herramientas retributivas y otros factores motivacionales, que sí tienen los directivos de lo privado; se necesita más desarrollo de las personas para eliminar ese “plus de complejidad” para que puedan actuar con más efectividad.

26

Sin embargo, existe un elevado consenso sobre la necesidad de una administración pública de calidad si se quiere ser un país de calidad. Lo privado no avanza sin lo público, ni tampoco lo hará el bienestar social, la educación y tantos otros temas relevantes. La riqueza económica de cualquier país depende de la calidad de servicio y de la eficiencia de la administración, por lo cual se requiere apostar por herramientas de gestión de personas y facilitar el liderazgo de los gestores públicos.

Puede indicarse que, desde el momento en el cual en muchos países se realizó la primera elección de alcaldes y concejales bajo un nuevo régimen democrático, la ciudadanía ha sido la responsable de elegir las autoridades encargadas de la administración local de las comunas respectivas.

Desde esta perspectiva, los concejales, en su rol de autoridades del muni-

cipio, cumplen una labor importante en materia de canalización de requerimientos y necesidades de los vecinos. En efecto, mucha gente se acerca a ellos, al igual que al alcalde, para poder dar pronta solución a sus requerimientos. Esta razón resulta ser básica para ponderar que la labor de un concejal ha de llevarse a cabo con las herramientas necesarias para poder, en forma ejecutiva y, con la debida transparencia, atender y solucionar los problemas expuestos por los vecinos.

Es por ello que, las denuncias de irregularidades y faltas a la probidad en los municipios, ya sea que sus actores sean los alcaldes, concejales o los funcionarios, produce mucho más impacto y afecta de mayor forma a la sociedad civil en razón de cercanía de este órgano de la administración del Estado con la comunidad local.

El Congreso de la República de Colombia (1986) Código de Régimen Municipal de la República de Colombia (CRM) (Decreto 1333 de 1986) señala que en cada Alcaldía habrá un Concejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señalan estas leyes.

27

Desde esa visión, el Concejo Municipal, órgano integrante del municipio, está facultado para que, actuando como cuerpo colegiado, ejerza las facultades fiscalizadoras sobre determinadas materias, debiendo manifestar su voluntad mediante acuerdos adoptados con los *quórum* legales y en sala legalmente constituida. En el cumplimiento de esta función, este cuerpo de ediles se encuentra facultado para:

- Fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipales.
- Fiscalizar la ejecución del presupuesto municipal.
- Fiscalizar las actuaciones del alcalde y formularle las observaciones que le merezcan.

- Poner en conocimiento de la Contraloría Municipal y General de la República los actos u omisiones y resoluciones del alcalde, que estime ilegales.
- Denunciar a los Tribunales Ordinarios de Justicia los hechos delictivos cometidos por el alcalde.
- Citar o pedir informes a los organismos o funcionarios municipales, cuando lo estime necesario, para pronunciarse sobre materias de su competencia.
- Solicitar informes a las entidades que reciban aportes municipales.
- Fiscalizar las unidades y servicios municipales.
- Examinar, trimestralmente, el programa de ingresos y gastos del municipio.

28

Al concejo municipal también le corresponde evaluar la gestión del alcalde, especialmente para verificar que los actos municipales se hayan ajustado a las políticas, normas y acuerdos adoptados por el Concejo, en el ejercicio de sus facultades propias.

Un tema de mucha importancia, a tener siempre presente, es el hecho de que las diferentes acciones de fiscalización deberán ser acordadas dentro de una sesión ordinaria del Concejo y a requerimiento de cualquier concejal. Sobre este punto resulta importante destacar que en el reciente Congreso Internacional de Concejales desarrollado en el mes de mayo de 2006 en la ciudad de Viña del Mar, Chile, cerca de 800 concejales discutieron, entre muchas otras materias, la conveniencia o no de mantener la facultad fiscalizadora entregada solo al Concejo como órgano colegiado, o ampliarla a los concejales individualmente considerados.

Luego de un arduo debate, se tomó la determinación de trabajar por modificaciones legales que importan un perfeccionamiento de la legislación municipal, en la que, entre otras, se incorpore la facultad que los concejales,

individualmente considerados, detenten y puedan fiscalizar la gestión municipal y el accionar del alcalde. En definitiva, sin perjuicio de los avances que se han señalado en relación con la función de los concejales, su rol y facultades, queda aún mucho por avanzar. Son los nuevos desafíos que tienen por delante los concejales, especialmente en dos áreas:

En primer lugar, la fiscalización, dimensión en la que siempre les ha cabido a los concejales un rol protagónico. En cuanto a esta, es preciso, por una parte, fortalecer los conocimientos de los concejales respecto de las herramientas de fiscalización que hoy contempla la ley y su adecuada utilización, que si bien ha mejorado notablemente en los últimos años, aún puede profesionalizarse y hacerse más eficiente. Al mismo tiempo, se requiere incorporar una serie de reformas legales con el objeto de perfeccionar el sistema de fiscalización hoy previsto en la ley.

Respecto del perfeccionamiento legal del sistema de fiscalización, es preciso:

29

- Entregar a cada concejal la facultad de fiscalizar la gestión municipal y las actuaciones del alcalde en este ámbito.
- Establecer sanciones en caso de que el alcalde no dé cumplimiento a las obligaciones que le impone la ley en relación con las facultades de los concejales, especialmente las relativas a la fiscalización.
- De esta forma, se sugiere establecer un esquema de sanciones a través de multas y la creación de la figura de “suspensión del alcalde”, para los casos que, existiendo irregularidades administrativas de su parte, pero no siendo la entidad suficiente para demandar su remoción, pueda igualmente estar afecto a una medida tendiente a sancionar su responsabilidad administrativa.
- En el caso de no cumplir con la entrega de información a los concejales cuando esta ha sido solicitada en la forma prescrita en la ley, o bien, cuando el alcalde no cumple con otorgar al Concejo los fundamentos

de una modificación presupuestaria al menos con cinco días de anterioridad a su votación, también deberían incorporarse herramientas que hicieran más efectiva esta facultad y que, en definitiva, obligaran a los alcaldes a cumplir.

En concreto, la idea es lograr que las normas que el legislador ha previsto como herramientas para que los concejales realicen adecuadamente sus funciones, no vean obstaculizado su ejercicio por la mera arbitrariedad del alcalde, pues de lo contrario, la ley corre el riesgo de ser solo una declaración de buenas intenciones.

30

- Permitir que los concejales puedan solicitar, además de las auditorías externas que hoy prevé la ley, auditorías de mérito en relación a la inversión de los recursos, con el objeto de que antes de efectuar un determinado gasto, y en el caso de existir dudas razonables en relación con la forma en que se invertirán los recursos, se pueda escuchar la opinión de un profesional o experto en la materia.
- Un tema que hace muchos años ronda, pero nunca ha sido analizado en profundidad, es el relativo a la profesionalización de la función del concejal. Quizás ya es tiempo de avanzar en este sentido. Son tan importantes las funciones cumplidas por un concejal, y tanto más pueden ser las nuevas a asignarles, que resultaría perfectamente posible pensar en una profesionalización del cargo con una remuneración acorde con el trabajo a desarrollar, haciéndolo responsable, de las irregularidades que pueda cometer en el ejercicio de aquellas.

El segundo de los ámbitos en que debe avanzarse, en cuanto al rol de los concejales, es el papel que ellos juegan en relación con el fortalecimiento de la ciudadanía y comunidad en general. Ellos son, en tanto autoridades políticas, los representantes directos de la comunidad en el gobierno de la municipalidad o poder local, de modo que son los mandatados por los ciudadanos para representar sus intereses, demandas y expectativas de una mejor calidad de vida en la municipalidad.

En este sentido, a los concejales les cabe un rol muy importante, y hasta ahora poco explotado en la mayoría de los casos, en relación con la canalización de dichos intereses y demandas a través de los mecanismos de participación ciudadana que prevé la ley, y aquellos a ser incorporados al municipio mediante la respectiva ordenanza de participación; es decir, un rol en cuanto dinamizadores de la democracia local y la participación de la comunidad en los asuntos públicos locales.

Así, cabe a los concejales promover al interior de sus respectivas municipalidades la puesta en práctica de los mecanismos de participación, desde aprobar una ordenanza sobre la materia que efectivamente se ajuste a la realidad local, hasta velar por la implantación y correcto funcionamiento de los Consejos Comunales, o bien, incentivar el establecimiento de novedosos y eficaces mecanismos de participación y promover el acceso a la información pública de carácter local.

31

Por otra parte, la participación ciudadana, es un tema con el cual los municipios están en deuda; muchos se conforman con cumplir con lo mínimo que exige la ley. Son muy pocos los que han implementado novedosas y distintas formas de hacer partícipes a la ciudadanía en la gestión local. Sin lugar a dudas, si han de crearse nuevas herramientas y entregarse facultades a los concejales, algunas de ellas deben ser en relación con el concejal como actor, motor o artífice de la gestión participativa de la ciudadanía en la gestión local.

En consecuencia, para dar cumplimiento a los fines planteados, fortalecer la gestión fiscalizadora de los concejales, darles mejores herramientas para ejercer su gestión, hacerlos artífices de la participación ciudadana, y avanzar en el análisis de fondo de la profesionalización de su función con remuneraciones y responsabilidades acordes con el ejercicio del cargo, se debe

asumir un compromiso concreto con el país a fin de propiciar mejoras concretas a la legislación que los regula, sin olvidar la aplicación de medidas efectivas tendientes a revertir la opinión y la percepción que la ciudadanía tiene de los gobiernos locales y sus autoridades.

Un buen líder es aquel que es capaz de generar confianza en las capacidades de las personas, como si estas estuvieran escondidas. Convencer a una persona de que es capaz, demostrarle que tiene las herramientas necesarias, muchas veces ocultas, pero también innatas. El liderazgo es un proceso en el que una persona influye en otras para que cumplan una serie de objetivos, y dirige la organización de un modo que la hace más coherente y cohesiva.

32

Los concejales llevan a cabo esta tarea utilizando sus atributos de líderes; es decir, una persona puede estar al mando en una institución, pero eso no la convierte necesariamente en uno. No es lo mismo ser un jefe que un líder. El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, entre otros condicionantes; mientras que el líder consigue que sus seguidores lo hagan porque lo desean. El jefe o jefa que consigue que sus trabajadores lo vean como un líder, está logrando que se sientan cómodos en su puesto de trabajo, encuentren satisfacción en él, se sientan parte de un equipo (de algo importante) y confíen en él y su capacidad para dirigirlos correctamente.

Cuando un elector trata de decidir si confía en otra persona como concejal, lo que hace es observar su comportamiento; determina si se trata de alguien noble y digna de confianza o de un egoísta que solo se sirve a sí mismo y utiliza su autoridad únicamente para ascender. Por tanto, para ser un concejal efectivo, como líder, ha de ser una persona ética, preocupada por el bienestar de las personas que conforman tanto su equipo de trabajo como por los ciudadanos a los cuales representa, interesada en hacer un buen trabajo y no solo en ganar dinero o ascender.

Los ciudadanos quieren ser representados por alguien que presente, sobre todo, las siguientes características: por una parte, que sean personas éticas, dignas de confianza y nobles; y, por la otra, que transmitan la sensación de que saben qué hay que hacer y cuál es el mejor camino para lograr los objetivos. Es tener la capacidad de transmitir seguridad y confianza, pero también experiencia. Tan importante como ofrecer un producto o servicio, es tener la capacidad de comunicar los conceptos que a los demás también les serán útiles.

Competencias de liderazgo

Desde principios de los años 80 del siglo XX, el concepto competencia hizo su aparición en el medio organizacional, como una nueva opción metodológica orientadora que busca la modernización de la gestión del personal, impulsado por los hallazgos de McClelland (1973). Desde entonces, la aplicación del enfoque de competencias ha venido difundiéndose progresivamente en muchas organizaciones, como guía de la gestión de personal. Ya a mediados de los años 90, en muchos países y en una multitud de organizaciones, se habían realizado muchos intentos de implantar este novedoso enfoque.

33

Como resultado de lo anteriormente descrito, existen diversos significados asociados al vocablo competencia, con aplicaciones e implicaciones metodológicas distintas. En síntesis, no existe un concepto de competencia, entendido como categoría de análisis, con un significado universalmente aceptado. En este sentido, Prieto (2007) señala que la competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas desde la comprensión necesaria, así como los atributos requeridos para solucionar situaciones contingentes a la problemática donde se encuentran. Refieren Sánchez, Sánchez & Paz (2017) que la competencia es entendida como la consecuencia de la integración de

aquellos recursos como conocimientos, habilidades y actitudes, entre otros, expresados en una labor ejecutada en un contexto de trabajo.

Un concepto muy actualizado de la competencia expresa que esta surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de conocimientos adquiridos apropiados, (saber) junto a habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearla para responder situaciones, resolver problemas para desenvolverse en el mundo.

Igualmente implica una mirada a las condiciones del individuo, ayudando a disposiciones con las cuales actúa; es decir, al componente actitudinal junto al valorativo (saber hacer) que induce sobre los resultados de la acción. La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades emergentes en la interacción establecida entre el individuo y la tarea, la cual no siempre está establecida de antemano.

34

Recientemente se presentó el estudio sobre la efectividad del liderazgo desde sus competencias en los resultados organizacionales. Para elaborarlo se utilizaron técnicas de evaluación directiva entre las organizaciones participantes, con modelos de 360°, pues se ha logrado un perfil sobre las competencias directivas más relevantes, demostrando como los líderes considerados “extraordinarios” generan resultados extraordinarios en las compañías o áreas que lideran.

Las competencias de liderazgo, en opinión de Benavides (2002), constituyen la totalidad e integración de comportamientos, habilidades, destrezas, conocimientos, nivel de eficiencia de la mano con la eficacia, así como el grado o capacidad suficiente que tiene un líder para impactar a sus seguidores.

Según Sánchez *et al.* (2006), las competencias del líder están asociadas con el desempeño superior en un nivel o área organizacional, son observables, se aplican al trabajo buscando ayudar a la organización a lograr los objetivos; también se asocian con las capacidades humanas y los valores de un líder.

Competencias psicológicas

De acuerdo con lo expresado por Benavides (2002) en sus estudios sobre las competencias psicológicas, estas son estrictamente procedentes de la genética donde se transmiten ciertas características conformantes de la estructura de la personalidad; un ejemplo claro es la inteligencia, ciertas aptitudes, mas algunas cualidades del temperamento.

Existen aptitudes que no son tanto una herencia genética como el producto del entrenamiento o del contagio. Ciertas características son consecuencia de un entrenamiento planeado por los padres o por los educadores: el niño empieza a responsabilizarse de su vestimenta, de sus juguetes y recibe gratificaciones o frustraciones del exterior según sus éxitos o sus fracasos. Esto va moldeando su personalidad.

35

La psicología moderna está en la línea de lo expuesto por Benavides (2002), dando importancia relativa a los genes, sobre todo para comportamientos primarios (como puede ser la ira y su control), un mayor peso al aprendizaje posterior. El ambiente en el cual las personas se desenvuelven, especialmente en las etapas tempranas de la vida, moldea la personalidad.

A continuación se revisan algunas de estas competencias:

a. Temperamento

Es como ser diestro o zurdo. Los rasgos del temperamento son los más esta-

bles pero difíciles de modificar. Son una inclinación natural a comportarse de una manera u otra; además, han sido clasificados, pero también definidos, infinidad de veces por distintos autores.

Con base en esto se puede decir que el temperamento es innato, es un producto de la naturaleza. Puede ayudar en el desarrollo de algunas virtudes e impedir otras, además, imprimen carácter en el temperamento, de modo que este ya no domina a la persona. Por lo tanto, una persona impulsiva, inspirada por la prudencia, se convierte en más reflexiva. La persona ansiosa, que refleja dudas, inspirada por la misma virtud, se siente impulsada a actuar; estas estabilizan la personalidad y, a su vez, relegan las manifestaciones extremas.

36

Según Robbins (2004), el temperamento es la peculiaridad e intensidad individual de los afectos psíquicos de la estructura dominante de humor mas motivación. Con base en esto, los líderes deben ser magnánimos en sus sueños, visionarios con sentido de misión, con capacidad para inspirar, poseedores de confianza junto con osadía, entusiasmados gracias al esfuerzo requerido por el éxito en su trabajo.

También se destacan por su propensión para usar los medios proporcionados en sus objetivos; su capacidad para lanzarse a desafíos para sí mismos y para los que tienen alrededor. Por todo esto, la magnanimidad del líder está dirigida a servir a los otros, a su familia, clientes, colegas, a su país y a toda la humanidad.

Desde esta perspectiva, el temperamento no tiene que ser un impedimento para el liderazgo. El obstáculo real es la falta de carácter, que deja rápidamente secos a los líderes, sin energía moral, incapaces para ejercer el liderazgo. Por su parte, Benavides (2002) expresa cómo el temperamento es la manera natural con la cual un ser humano interactúa con el entorno.

Puede ser hereditario, mas no influyen factores externos, solo si esos estímulos fuesen demasiado fuertes o de igual forma constantes. De acuerdo a esto, cualquier temperamento puede ser una buena base para una dirección eficaz, pues depende, ante todo, del carácter, el cual es la parte más modificable del desarrollo de la personalidad.

En relación a los señalamientos formulados por los autores antes mencionados, el buen liderazgo no depende del temperamento, sino del carácter. Este esfuerzo por mejorar en todas estas áreas que se están tratando es importante, sobre todo cuando se dirigen personas. Por eso, un buen directivo requiere conocerse muy bien, para realizar un buen diagnóstico de estilo directivo, teniendo en cuenta tanto la estrategia como la dignidad de la persona, así como la necesidad de estabilidad y, a la vez, la necesidad de cambio.

b. Carisma

Una de las cualidades más llamativas de algunos líderes es su carisma. Cuando se habla de carisma, se hace referencia a esa gran habilidad de personas para atraer a otros, de hacer que les sigan. Un líder carismático tiene la capacidad de generar entusiasmo. Quienes están alrededor suyo desean estar lo más cerca posible de él. Esto los diferencia claramente de aquellos que tienen alguna posición de autoridad, de la gente a las cuales solo se les obedece por miedo. Por su parte, según los criterios contemplados por Robbins (2004), el líder carismático es aquel de cuyos subordinados aceptan sus órdenes como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad del superior con el cual se sienten identificados.

De acuerdo a lo planteado, el conjunto de actores del proceso se deja guiar por la personalidad atractiva del director a quien admiran, además de respetarlo. Este estilo de liderazgo, así como puede resultar beneficioso, tam-

bién se acerca al estilo autocrático, ya que estos líderes crean un estado de dependencia de los subordinados hacia el jefe que hace difícil una oposición o crítica. Esa dependencia en función del carisma permite al jefe imponerse a sus seguidores, los cuales le cederán todo el poder. Por lo tanto, con base en lo antes mencionado, puede determinarse que el líder carismático aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores con los demás, transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar junto con persuadir.

c. Capacidad de análisis

Se han descrito cualidades personales de los líderes efectivos. Esto se refleja en el director analítico cuando describe el privilegio de ser parte de un grupo, un participante en el drama de la vida, respetando a los otros bajo las muchas formas en las cuales los seres humanos encuentran la satisfacción, mas el placer según alcanzan su potencial.

38

Se puede decir que es más valorado el líder que puede evitar caer en la trampa de ser omnipotente, o ser la fuente de todos los sucesos fructíferos en el grupo. Todas las aproximaciones acentúan la importancia de contar con un director abierto a los sentimientos juntos y hechos en el grupo, siendo resonante con ellos, estimulándolos dentro de su propia espontaneidad, así como teniendo la capacidad de contacto.

Según Robbins (2004), el líder analítico deriva su autoridad de las proyecciones del grupo, utilizándola para beneficio de sus seguidores, lo cual incluye manifestaciones de confianza. En lo interpersonal, el líder efectivo actúa como un modelo de buen miembro; intenta ser abierto, muestra voluntad a cambiar, toma riesgos, también acompaña a los miembros como un compañero de viaje.

En contraste, el liderazgo analítico, expresan Goleman, Boyatzy & Mckee

(2004), determina la orientación a seguir por el grupo, no importa la manera de actuar de cada persona, deja espacio libre para la innovación o la experimentación; así como para la asunción de riesgos calculados. Posee una imagen de los objetivos a lograr, sabiendo el sitio preciso a ocupar para un determinado trabajo, proporcionando, al personal de la organización una visión concreta de los requerimientos. De tal manera que la sensación donde todos contribuyen al objetivo común, alienta el compromiso del equipo, haciendo que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.

Este tipo de liderazgo impide la fuga de los buenos empleados, pues el trabajador comparte tanto los valores como los objetivos junto con la misión de la organización, por lo cual tiene muy pocos motivos para cambiar de sitio de trabajo. Con este tipo de comportamientos la organización se transforma en una estructura emocionalmente inteligente; diferenciándose de las demás en el modo como se define para llevar a cabo su misión.

39

Al respecto, indican Davis & Newstrom (2003), que el estilo de liderazgo analítico es el más eficaz de todos ellos, porque recuerda constantemente a los empleados el objetivo fundamental de su cometido; este líder da sentido a actividades y les ayuda a sintonizarse con los compartidos. Asimismo, utiliza la inspiración junto a la confianza, conciencia de sí mismo con la empatía; por lo cual este enfoque del liderazgo articula una visión significativa que permite sincronizar los valores de sus empleados con los de la organización, asumiendo como la competencia más transformadora a la confianza en sí mismo junto a la capacidad de catalizar los cambios.

Según las informaciones suministradas por los autores anteriormente mencionados, se puede pensar que este estilo de liderazgo debe estar profundamente comprometido con una visión compartida, donde la parte directiva sigue teniendo un papel principal en este juego, por así decirlo, razón por

la cual es importante crear una buena disposición. En tal sentido, estos deben dar oportunidad a los miembros de la organización bajo su cargo para examinar sus pensamientos actuales, desarrollar criterios para el cambio o considerar nuevos modelos para la realización de sus actividades.

d. Tolerancia

Es la actitud comprensiva para encontrar como justificados y naturales los actos o sentimientos de otro. En otras palabras, va más allá de entender los motivos y las circunstancias que rodean un hecho; es decir, no basta con saber qué pasa, es necesario dar algo más de sí mismo.

40 Al respecto, Shapiro (2001) indica que la tolerancia queda reflejada por la exactitud con la cual se procesa la información; esta parece facilitar el envío y la recepción de estados de ánimo, incluso cuando estos son negativos. La combinación de los estados de ánimo es la esencia de la tolerancia, pues, si se tiene la habilidad de establecer una sincronía emocional, entonces las interacciones serán más empáticas. La huella de un líder es capaz de influir sobre una gran cantidad de personas. Si no puede ser tolerante, posiblemente tendrá problemas en sus relaciones.

Esta capacidad es esencial en un buen líder, pues incluye esfuerzos tanto iniciadores como coordinadores de una red de personas, para prevenir conflictos o resolver los ya presentes. Los líderes con esta habilidad se destacan realizando acuerdos, mediando disputas, sirviendo de intermediarios para la resolución de conflictos, respondiendo empáticamente ante los sentimientos o las preocupaciones de las demás personas. Son buenos para trabajar en equipo, confiables, buenos amigos, buenos interpretando gestos a través de la expresión facial, por lo cual tienden a ser apreciados por las personas que lo conocen o siguen.

Igualmente, Benavides (2002) expresa que los líderes tolerantes tienen la

habilidad de captar y comprender los sentimientos o los motivos, además de las preocupaciones de los otros. Esto los lleva a mezclarse fácil e íntimamente con las personas para establecer pronto un sentido de compenetración.

Esta habilidad es la clave para el refinamiento interpersonal, el éxito social. Los líderes tolerantes con los demás son sagaces en la interpretación de sus reacciones junto con sus sentimientos; pueden dirigir, organizar o aclarar las disputas que puedan desencadenarse en cualquier actividad humana; son los líderes naturales porque pueden expresar sentimientos colectivos, pero articularlos de tal manera para guiar al grupo hacia sus objetivos.

Por lo tanto, se puede decir que los líderes con habilidades de tolerancia reconocen la necesidad de efectuar los cambios, tienen facilidad para iniciarlos además de mejorarlos, retirando los obstáculos; son defensores del cambio, pero reclutan a otros para efectuarlos, sirven de modelo para el cambio esperado en otros. Además, expresan el punto de vista en un tono de voz neutro, en vez de hacerlo en un tono de disputa, por lo cual buscan soluciones equitativas para resolver el desacuerdo.

41

Competencias políticas

Cada persona tiene una serie de cualidades y conocimientos adquiridos o innatos, los cuales van a definir sus competencias para una determinada actividad que lo haga eficaz dentro de la organización. Según Alles (2006), una competencia política es una característica subyacente en el individuo, la cual está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una *performance* en un trabajo o situación. Las competencias políticas de un líder le permiten organizar las acciones mediante una serie de pasos que posibilitan ir penetrando progresivamente en las competencias exigidas por la profesión en su ambiente operativo.

Según lo señalado por Labarca (2005), el papel de un líder de una organización es establecer factores válidos de coordinación, control de actividades para asegurar el normal pero eficaz funcionamiento de la organización, evidenciando además su dominio en las metodologías más modernas y adecuadas a las necesidades de la organización.

El liderazgo debe adaptarse a los cambios ocurridos en el contexto en el cual opera, asumir riesgos responsablemente, enfrentarse a los cambios, para de esta manera hacer perdurable la vida de la institución. De igual forma, el autor antes citado asevera como uno de los aspectos fundamentales de un líder, el referente al hecho de que todas las personas poseen características físicas, mentales y actitudes, las cuales le dan forma a su cuadro general de comportamiento.

42

Tales características inciden en el rendimiento de las personas en el trabajo, integrando un binomio compuesto por lo que el hombre puede hacer y lo deseado, pues el rendimiento de la persona está en función directa tanto de su habilidad como de su motivación para hacerlo. Otro requisito en la función directiva consiste en la habilidad para identificar un estilo de liderazgo para aplicarlo eficientemente en beneficio de la organización.

Según López (2004), las competencias políticas del líder están enmarcadas en la habilidad para ejercer un liderazgo democrático que lo constituya en animador, promotor, iniciador o inspirador de acciones destinadas a lograr los objetivos deseados más compartidos por el grupo de trabajo; es el responsable último del planeamiento, de la organización junto de la administración institucional.

Parafraseando a López (2004), en el caso del líder, las competencias derivan de sus funciones en la dirección de las organizaciones, desarrollar ambientes de trabajo en equipo que favorezcan la capacidad creativa e innovado-

ra de las personas, la habilidad para obtener información importante para planificar los programas, para alcanzar los objetivos, debe tener capacidad de negociación, generando compromisos con la organización.

Partiendo de lo antes expuesto, se puede reconocer que la competencia política es la capacidad de un individuo para desempeñar un cargo; sin embargo, esta habilidad puede estar presente en un líder y no ser productiva, lo cual llevaría al fracaso a cualquier organización. A continuación se presenta una breve descripción de las competencias específicas de esta dimensión:

a. Capacidad de comunicación

La comunicación hoy día es una estrategia de negociación de elevado contexto educativo, pues favorece el trabajo de equipo, la coordinación, la cooperación, la socialización del conocimiento, la convivencia, así como el diálogo. A través del empleo de estos valores se promueven otros, como la armonía de las relaciones humanas, el aprendizaje, la confianza, la calidad de vida laboral, el optimismo, la proactividad, entre otros.

43

La comunicación es un elemento que se considera indispensable para individuos y organizaciones. Parra y Rincón (2009, p.252, citado por Prieto, Burgos, García & Rincón 2016) lo definen como:

un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro y fuera de individuos y organizaciones, incidiendo en aspectos como motivación, toma de decisiones, liderazgo, entre otros. Esto confiere diversidad de aspectos y criterios a considerar, los cuales gestan en el seno de estos conflictos donde esperan de la efectividad comunicacional para alcanzar un acuerdo y negociar la alternativa adecuada.

Refiere Labarca (2005) que la capacidad de comunicación es el canal por donde circulan las ideas con las cuales se puede influir a los actores socia-

les, económicos o políticos, a movilizarse. Una manera básica de tipificar los estilos de comunicación puede ser la preferencia por audiencias o distancias; es decir, si se prefieren grandes números en las audiencias con distancias lejanas, o pequeños grupos.

En este orden de ideas, es fundamental que en el análisis de áreas críticas se establezca claramente la definición del problema, pues de ello depende no solo la identificación de los valores por construir, sino también el eje de dirección de la visión para su consecuente proceso de gestión de objetivos de mejoramiento, para fijar la estrategia corporativa de mejoramiento organizacional.

44

Para Alles (2006), una gran debilidad en la gestión humana de la organización es, en muchos casos, el bajo nivel de la capacidad de comunicación entre las personas que laboran juntas; esto ocasiona bajo clima laboral, conflicto, igualmente tergiversaciones en la manera de interpretar la información, lo cual repercute en detenimiento de la productividad contiguo a la calidad de los procesos y por ende, del servicio.

Por lo tanto, la comunicación debe llevarse a cabo de forma directa, desde el máximo responsable de las organizaciones a todos los miembros. De esta manera, ellos sienten la implicación junto al respaldo del máximo responsable de la institución hacia los contenidos de la cultura al igual de que estrategia.

Con mucha frecuencia, el líder de una organización utiliza este proceso para transmitir directrices al igual que ordenar a sus miembros, a través de una comunicación verbal o escrita. La forma más usual de comunicación escrita es el memorando, porque brinda información a un grupo de personas de manera rápida, barata, uniforme.

b. Capacidad de acción robusta

Los líderes deben tener empuje para trabajar arduamente hacia lograr los objetivos trazados. Para Labarca (2005), los líderes deben ser resistentes, tolerantes ante las situaciones tensas, ser entusiastas, no claudicar; es decir, enfrentan las situaciones tensas e incluso no se derrotan ante la adversidad. Son personas que toman la iniciativa, crean mejoras a pesar de los obstáculos presentados. Por lo tanto, la capacidad de acción robusta consiste en conseguir objetivos a corto y hasta mediano plazo, sin disminuir las opciones estratégicas a largo plazo.

Para Alles (2006), los líderes deben tener gran capacidad robusta para conocerse a sí mismos, tanto sus capacidades como sus limitaciones. Son coherentes, se esfuerzan en superar cualquier obstáculo presentado. De acuerdo a esto, los líderes deben ser capaces de reconocer sus debilidades al igual que sus fortalezas con la finalidad de enfrentar sus obstáculos.

45

c. Empatía

Esta se enlaza con otras habilidades o capacidades importantes de comportamiento dentro de las cuales se incluye: calidad de interrelación, desarrollo moral, agresividad más altruismo. También incluye una respuesta emocional orientada hacia otra persona de acuerdo con la percepción, junto a la valoración del bienestar de esta en una gama de sentimientos.

En tal sentido, Alles (2006) ha establecido la posibilidad de existir una empatía que abarque respuestas con pautas, tanto afectivas como cognitivas; trayendo esto como consecuencia dos distinciones: empatía cognitiva, la cual constituye una comprensión del estado interno de otra persona, y la empatía emocional o afectiva.

Por lo tanto, los líderes con capacidad de orientar su atención en entender

los sentimientos de los demás, comprometidos afectivamente con ellos, experimentan un mayor interés en ofrecer más ayuda que aquellos centrados en los procesos de pensamiento. Probablemente un líder experimente empatía por otra persona, reaccionando en forma altruista; sin embargo, no siempre ocurre de esta manera.

Esto podría deberse a la existencia de factores situacionales como la presencia de terceros, quienes van a promover o inhibir la conducta altruista. La relación más alta entre empatía con altruismo se da cuando existe una relación entre personas y una de ellas necesita ayuda.

Dentro de la empatía, se puede observar cómo muchas veces se experimenta ese sentimiento de entender a los demás; por lo tanto, dentro de esta sociedad, aun cuando no se comportan como tales debido a la presencia de una lucha de intereses.

46

En este sentido, se puede considerar cómo la empatía puede llevar a un líder a considerar los sentimientos de los subalternos, también saber dar un buen trato a las otras personas, según sus reacciones en determinado momento; saber cómo decir las cosas, además de reconocer cómo actuar al percibir el punto de vista de los miembros de un determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemáticas.

Competencia de gestión

Las competencias de gestión, de acuerdo con Alles (2006), están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales, siendo básicamente procesos aprendidos a través de la vida, pero convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos, los cuales se van incorporando en las personas para lograr los resultados esperados.

Las habilidades gerenciales son instrumentos básicos de trabajo individual para integrar a los demás en un grupo diversificado de labores, permiten ver más allá de lo puramente cotidiano. Cualquier persona en cualquier nivel, en cualquier cargo, requiere de estas habilidades en la medida en que ellas suponen un trabajo integrador y, al mismo tiempo, coordinado.

Según Labarca (2005), las competencias de gestión son tanto comportamientos como conductas sostenidas con las cuales una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos, manejando y modificando su entorno más próximo. Son aprendidas, pero desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido por medio de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida. Estas habilidades son interiorizadas por las personas desde muy temprana edad, pero se revelan en el ámbito laboral, y a diferencia de los recursos, pueden ser incrementadas o modificadas.

47

En síntesis, las competencias de gestión cobran gran importancia en el ámbito laboral al agregar valor a las actividades puramente técnicas: a través de ellas es posible enfrentar una diversidad de actividades, asignarles la prioridad para actuar bajo un espectro gerencial amplio.

A continuación se presentan brevemente algunas competencias específicas relacionadas con esta dimensión:

a. Medio de trabajo

Una orientación hacia las personas indica una capacidad para las actividades normalmente conocidas como de liderazgo; es decir, de transformación o cambio, pues es la que mejor suele facilitar, por la cercanía interpersonal que comporta, un diagnóstico de las posiciones de una motivación para la acción. Una orientación hacia la tarea (el trabajo a través de la impli-

cación de medios sistemáticos pero archivables, como los escritos) indica preferencias por situaciones estables, hasta predecibles, por actividades de control.

En otras palabras, el líder debe ayudar a los miembros de la organización de forma tal que se desarrollen de acuerdo con los valores de filosofías socialmente aceptadas, tanto para su desenvolvimiento personal, como para una coherente y fructífera integración comunitaria.

Por otra parte, Alles (2006) establece que el ser orientador al medio de trabajo permite al líder ayudar a descubrir tanto sus potencialidades como sus limitaciones, desarrollando sus capacidades para que este pueda establecer relaciones interpersonales adecuadas, estimulándolo en la adquisición de trabajo, así como también asesorándolo en relación a procesos o situaciones concretas, refiriéndolo a servicios especializados cuando sea necesario.

48

Indudablemente, un líder caracterizado por cumplir su función de orientador en su medio de trabajo se enfoca hacia la necesidad de asistir al miembro de la organización en la toma de mejores decisiones profesionales. Sin embargo, esta forma de decisiones implica, no solo un conocimiento de las características personales del miembro (aptitudes, intereses, entre otros) junto al del abanico de oportunidades abiertas ante él, sino también tener la oportunidad de explorar, de conocer, así como desarrollar al máximo sus potencialidades, de manera que la información del contacto con el medio, donde se ejerza la profesión u oficio escogido, tome significado para él.

De esto se desprende que la orientación al medio de trabajo impartida por el líder a los miembros de la organización, toma en consideración no solo al individuo como un todo (concepción holista), sino también su contexto real (aquí y ahora).

b. Orientación de ejecutivo

El líder orientado a los logros aumenta las expectativas de los miembros de la organización referidas a que sus esfuerzos llevarán a un desempeño elevado cuando las tareas están estructuradas en forma ambigua. Con base en la cultura de la organización, cada institución debe poseer un determinado estado de trabajo.

Al respecto, Labarca (2005, p.43) considera al liderazgo como “...la capacidad de guiar a otro grupo de personas”; por lo tanto, quienes ejercen esta acción son los líderes. Ellos deben presentar un conjunto de elementos que los hacen diferentes a los demás para estimular al equipo a trazarse metas retadoras con visión futurista en beneficio de la comunidad.

Así mismo, para este autor, si el líder no consigue crear un núcleo de objetivos comunes para centrar la transformación, el equipo carecerá de identidad, por lo que no podrá llamarse con propiedad equipo, sino grupo. En suma, la misión fundamental del liderazgo orientado a los logros, consiste en tomar decisiones de manera tal que la identidad es cada vez más profunda y su cohesión más robusta. Esto es fundamental para viabilizar las acciones a emprender.

49

El líder puede desarrollar su gestión con base en distintas razones; sin embargo, lo más relevante es que se identifique con el estilo y la cultura organizacional para buscar consolidar logros colectivos, así como su propia realización, partiendo de lo señalado por Alles (2006), al reconocer que todo hombre tiene la innata capacidad de buscar su autorización, por lo cual son capaces de aceptar sus fortalezas al igual que sus dificultades, llevándolos a una orientación hacia la tarea de la valorización de la dignidad de la persona humana.

c. Toma de decisiones

Para determinar un plan de acción es necesario tomar en cuenta una decisión acertada, así como un compromiso de parte de todos los miembros involucrados en un problema de la organización; además de una revisión de recursos o una dirección acertada a esta situación, la cual, por lo general, aparece en todos los líderes, pues son ellos quienes deciden qué hacer, quién lo hará, cuándo, dónde y hasta cómo se llevará a efecto.

De acuerdo a esto, para Alles (2006) la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, por lo cual constituye la esencia de las planificaciones o proyectos organizacionales. En todo caso, la toma de decisiones es apenas uno entre los varios pasos requeridos por el líder, aun cuando esta sea realizada sin mayor reflexión o de manera rápida. También se debe considerar su presencia en la vida diaria de toda persona, siendo raro que un curso de acción pueda ser juzgado en forma aislada, debiéndose considerar los demás planes de la organización. En este contexto, el proceso dirigido a la toma de decisiones puede concebirse como un establecimiento de premisas, identificación de alternativas, evaluación de las metas propuestas para la elección de una alternativa; sin embargo, se debe considerar que estas deben ser racionales.

MÉTODO

Para el abordaje del presente capítulo, es importante precisar los aspectos metodológicos, el cual presenta un enfoque de investigación positivista, apoyado en un diseño no experimental de campo, con un estudio de carácter descriptivo, prospectivo y transversal, por cuanto las competencias de liderazgo en los ediles de los Concejos municipales de La Guajira-Colombia, contribuyen en la actuación de los mismos, en sus respectivos compromisos políticos al frente de su gestión directiva.

La población estuvo conformada por los posibles candidatos a ediles de la

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

Guajira, no obstante, los informantes clave fueron las 11 aspirantes, quienes manifestaron su intención de colaborar. Por caracterizarse como una población finita, se aplicó la técnica del censo a través de un cuestionario dirigido a los aspirantes al concejo municipal, con 75 ítems, cuya confiabilidad arrojó $r=0,86$.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Competencias de liderazgo en ediles de los concejos municipales de las alcaldías de La Guajira-Colombia.

Competencias Psicológicas

*Tabla 1
Temperamento*

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca		Sum	Prom.	Catg
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Moldea su carácter de acuerdo a cada situación presentada durante la campaña	7	63,6	3	27	1	9,09		0		0	50	4,55	Alta
Utiliza técnicas para interactuar con el entorno sociopolítico	9	81,8	1	9,1	1	9,09		0		0	52	4,73	Alta
Imprime carácter para dominar a las personas	2	18,2	5	45	1	9,09	2	18,2	1	9,09	38	3,45	Modera- rada
Comportamiento del indicador	18	54,5	9	27	3	9,09	2	6,06	1	3,03	140	4,24	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Considerando los resultados del indicador Temperamento, el mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,24. En este sentido se observa que en alta condición, estos candidatos moldean

su carácter de acuerdo a cada situación presentada durante la campaña; así mismo, en alta categoría utilizan técnicas para interactuar con el entorno socio político; sin embargo, en moderada categoría imprimen carácter para dominar a las personas.

Tabla 2
Capacidad Analítica

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Prom.	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Deriva su autoridad de las proyecciones del grupo para utilizarlas en beneficio de este	5	45,5	2	18	4	36,4		0		0	45	4,09	Alta
Utiliza técnicas para darle a conocer que todos los miembros de su comando de campaña contribuyen en beneficio del grupo político	8	72,7	3	27		0		0		0	52	4,73	Alta
Utiliza técnicas para poner atención a los detalles del modo correcto de hacer las cosas	7	63,6	4	36		0		0		0	51	4,64	Alta
Comportamiento del indicador	20	60,6	9	27	4	12,1	0	0	0	0	148	4,48	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los resultados, el indicador Capacidad Analítica fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,48. En este particular, se observa que en una alta categoría, derivan su autoridad de las proyecciones del grupo para utilizarlas en beneficio de este. Así mismo, utilizan técnicas para darle a conocer que todos los miembros de su comando de campaña contribuyen en beneficio del grupo político; además, utilizan técnicas para poner atención a los detalles del modo correcto de hacer las cosas.

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

*Tabla 3
Tolerancia*

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Utiliza la diplomacia en situaciones tensas con personas difíciles	9	81,8	2	18	0	0	0	0	0	0	53	4,82	Alta
Posee habilidades para captar las preocupaciones de la sociedad	10	90,9	1	9,1	0	0	0	0	0	0	54	4,91	Alta
Busca soluciones equitativas para resolver los desacuerdos	8	72,7	3	27	0	0	0	0	0	0	52	4,73	Alta
Comportamiento del indicador	27	81,8	6	18	0	0	0	0	0	0	159	4,82	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

En los resultados del indicador Tolerancia, se muestran el que mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,82. En este sentido se observa que, en una alta categoría, utilizan la diplomacia en situaciones tensas con personas difíciles, así mismo, poseen habilidades para captar las preocupaciones de la sociedad. De igual manera, estos candidatos buscan soluciones equitativas para resolver los desacuerdos.

Al considerar los datos vinculados con las competencias psicológicas que, como líderes, les compete a los candidatos a las alcaldías estudiadas, estos apuntaron hacia el reconocimiento de sus altas habilidades para controlar su temperamento, demostrar sentido analítico y ser tolerantes; lo cual concuerda plenamente con las observaciones de Robbins (2004) y Benavides

(2002) cuando determinan que hay tres competencias de estilo psicológico a tener en cuenta. La primera sería el tipo de temperamento del presidente: «caliente» o «frío»; es decir, si afronta los problemas políticos desde perspectivas emocionales intensas o desde un distanciamiento emotivo.

La segunda de las competencias de estilo psicológico propuestas sería el modo cognitivo, es decir, la manera de seleccionar datos relevantes del entorno y de procesarlos en la toma de decisiones. Existen dos estilos cognitivos básicos: el analítico y el sintético. El analítico está orientado a una recogida sistemática y completa de datos, su procesamiento secuencial en un orden lógico, con escasa influencia afectiva o de personalismos en los considerandos, alcanzando una conclusión necesaria, quizá más fácil de comunicar por su lógica, pero, por lo mismo, más fría y menos motivadora.

54

Uno de los candidatos pudiera parecer propenso al análisis concienzudo de las situaciones y, quizá también por ello, puede ser más firme, a veces rígido, una vez tomada la decisión definitiva. El analítico es un estilo más universal y menos abundante en las personalidades más carismáticas. El estilo sintético es más dependiente de impresiones y vivencias significativas como base de datos, y es más idiosincrático y variado en su proceder.

En contraste con el estilo analítico, que procede paso a paso hasta llegar a una conclusión, los personajes sintéticos llegan rápidamente a conclusiones que intentan aprehender la realidad en su totalidad, intuitivamente. Mientras los analíticos toman decisiones razonando pausadamente hacia una conclusión definitiva, los sintéticos avanzan reemplazando conclusiones provisionales.

La tercera competencia de estilo psicológico, arraigada en esquemas profundos de personalidad, es la tolerancia a la ambigüedad. Son precisamente situaciones políticas en las que la relación medios-fines es menos predeter-

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

minada, donde más se requiere no paralizarse ni intelectual ni operativamente por la insuficiencia de datos en los que basar decisiones, por ambigüedad en el significado de los mismos, y por lo impredecible de los efectos de nuestras intervenciones sobre la realidad.

Cabe también mostrar que la tolerancia a la ambigüedad no es una competencia puramente intelectual o especulativa, y va más allá de la capacidad de contemplar sin decantar hipótesis contradictorias acerca de la realidad. Es una competencia enormemente orientada a la acción en general y especialmente crítica en escenarios cambiantes. Es la capacidad de decidir y actuar a pesar de no dominar una situación.

**Tabla 4
Capacidad de Comunicación**

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Dispone de la comunicación, como el canal por el que circulan las ideas con las que puede influir con su entorno	10	90,9	1	9,1	0	0	0	0	0	0	54	4,91	Alta
Dispone de elocuencia al expresarse al grupo	11	100	0	0	0	0	0	0	0	0	55	5,00	Alta
Utiliza técnicas de comunicación para llegar al grupo	11	100	0	0	0	0	0	0	0	0	55	5,00	Alta
Comportamiento del indicador	32	97	1	3	0	0	0	0	0	0	164	4,97	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Competencias Políticas

El indicador Capacidad de Comunicación fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,97. En este sentido se observa que, en una alta categoría, los candidatos disponen de la comunicación como el canal por el que circulan las ideas con las que puede influir con su entorno; de forma similar, disponen de elocuencia al expresarse al grupo, al igual que utiliza técnicas de comunicación para llegar a ellos.

Según los resultados obtenidos en el indicador Capacidad de Acción Robusta, fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,857. En este sentido se observa que, en una alta categoría, los candidatos implementan estrategias para conseguir su objetivo, así mismo, descubren iniciativas cada vez que recibe una derrota, y también, reconocen las limitaciones personales para establecer medidas de superación.

56

Tabla 5
Capacidad de Acción Robusta

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Implementa estrategias para conseguir su objetivo	11	100		0		0		0		0	55	5,00	Alta
Descubre iniciativas cada vez que recibe una derrota	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Reconoce las limitaciones personales para establecer medidas de superación	8	72,7	3	27		0		0		0	52	4,73	Alta
Comportamiento del indicador	28	84,8	5	15	0	0	0	0	0	0	160	4,85	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

Tabla 6. Empatía

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Experimenta sentimientos de entendimiento a los demás	8	72,7	3	27		0		0		0	52	4,73	Alta
Trata a las personas según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento	5	45,5	4	36	2	18,2		0		0	47	4,27	Alta
Practica el altruismo en relación con las personas	6	54,5	3	27	2	18,2		0		0	48	4,36	Alta
Comportamiento del indicador	19	57,6	10	30	4	12,1	0	0	0	0	147	4,45	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para el caso de los resultados del indicador Empatía, el mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,45. En este sentido se observa que, en una alta categoría, los candidatos experimentan sentimientos de entendimiento a los demás, así mismo, tratan a las personas según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento, y también practican el altruismo en relación con las personas.

Al visualizar los datos sobre la competencia política, estos reflejaron altos niveles de capacidad de comunicación, de acción robusta y de empatía, concordando nuevamente con los planteamientos teóricos de Labarca (2005) y Alles (2006), para quienes la primera de estas competencias es la capacidad de comunicación, el canal por el que circulan las ideas con

las que se puede influir a los actores sociales, económicos o políticos, a movilizarse.

Una manera básica de tipificar los estilos de comunicación puede ser la preferencia por audiencias o distancias, es decir, si se prefieren grandes números en las audiencias y distancias lejanas, o pequeños grupos o incluso sesiones *tête-a-tête*. Una segunda característica del estilo político sería el fundamento de las bases de poder: carismático (el poder personal irreplicable) o burocrático (la legitimidad derivada de una posición formal dentro de una organización).

58 Aunque el carisma es una base de legitimidad más propia de las sociedades no avanzadas, no es una fuente de poder menor en sociedades democráticas y modernas. El carisma sigue siendo una base de poder especialmente influyente cuando existen pocos referentes organizadores, sociales y culturales, especialmente en tiempos de transformación (transición política) o de supervivencia (crisis económica o acoso terrorista). Sin embargo, la sobredosis de carisma es poco democrática y agota.

La tercera competencia de estilo político, quizá la competencia política por excelencia, es la capacidad de «acción robusta»: conseguir objetivos a corto y medio plazo sin disminuir las opciones estratégicas a largo plazo. Para vencer las resistencias al cambio se invierte poder político de difícil sustitución. Ser capaz de evitar ese desgaste es la capacidad política más escasa y valiosa.

Es por esta razón que tanto políticos como directivos buscan, para lograr sus objetivos, corredores de menor resistencia o de indiferencia, a través de los cuales ejercer las líneas de acción menos costosas, menos arriesgadas, menos predecibles y obvias, y menos «invasoras» (es decir, que generan resultados con solo las modificaciones imprescindibles de la realidad social).

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

Tabla 7. Medios de Trabajo

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Utiliza habilidades de orientación al medio de trabajo	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Permite a los miembros del grupo que desarrollen una integración comunitaria	7	63,6	3	27	1	9,09		0		0	50	4,55	Alta
Desarrolla aptitudes de interés para desarrollar su potencial	5	45,5	4	36	2	18,2		0		0	47	4,27	Alta
Comportamiento del indicador	21	63,6	9	27	3	9,09	0	0	0	0	150	4,55	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

Competencias de Gestión

Para el caso de los resultados del indicador Medio de Trabajo, el mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,55. En este sentido se observa que, en una alta categoría, los candidatos utilizan habilidades de orientación al medio de trabajo; así mismo, permiten a los miembros del grupo que desarrollen una integración comunitaria, además, desarrolla aptitudes de interés para implementar su potencial.

Tabla 8. Orientación ejecutiva

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Utiliza técnicas que le permiten al grupo una orientación hacia la valorización de la dignidad humana	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Posee capacidades de guiar a un grupo de personas con una visión futurista para el beneficio de la comunidad	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Permite que los miembros del grupo se integren para que se consideren parte del quehacer de este	11	100		0		0		0		0	55	5,00	Alta
Comportamiento del indicador	29	87,9	4	12	0	0	0	0	0	0	161	4,88	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

60

El indicador Orientación al Ejecutivo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,88. En este sentido se observa que, en una alta categoría, utilizan técnicas que le permiten al grupo una orientación hacia la valorización de la dignidad humana; de igual manera poseen capacidades de guiar a un grupo de personas con una visión futurista para el beneficio de la comunidad, así como permiten que los miembros del grupo se integren para que se consideren parte de su quehacer.

**Competencias de liderazgo en ediles del Concejo Municipal
en las alcaldías de La Guajira-Colombia**

Tabla 9. Toma de Decisiones

ÍTEMES	S		CS		CF		AV		N		Sum	Promd	Catg
	Siempre		Casi Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %			
Planifica con anticipación sus decisiones	10	90,9	1	9,1		0		0		0	54	4,91	Alta
Toma decisiones en forma racional	9	81,8	2	18		0		0		0	53	4,82	Alta
Requiere de información precisa para poder tomar decisiones	11	100		0		0		0		0	55	5,00	Alta
Comportamiento del indicador	30	90,9	3	9,1	0	0	0	0	0	0	162	4,91	Alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los resultados del indicador Toma de Decisiones, el mismo fue identificado en una categoría alta, en función al promedio obtenido de 4,91. En este sentido se observa que, en una alta categoría, planifican con anticipación sus decisiones además de que toman decisiones en forma racional. También requieren información precisa para poder tomar decisiones.

61

Al analizar los datos concernientes a las competencias de gestión, estos evidenciaron la presencia, en alto grado, de indicadores favorables de medios de trabajo, orientación ejecutiva y toma de decisiones efectivas, reflejando, igualmente, concordancia con los señalamientos de Labarca (2005) y Alles (2006), cuando expresan que mientras las dos categorías de competencias anteriores son más definitorias del perfil político propiamente dicho, la tercera, las competencias de estilo organizador, es la más referida al perfil propiamente ejecutivo o administrativo del presidente de Gobierno.

La primera competencia de esta categoría es el medio preferido de trabajo: orientación a las personas frente a orientación a la tarea. Una orientación hacia las personas indica capacidad para las actividades normalmente conocidas como de liderazgo, es decir, de transformación y cambio, pues es la que mejor suele facilitar, por la cercanía interpersonal que comporta, un diagnóstico de las posiciones y una motivación para la acción. Una orientación hacia la tarea (el trabajo a través de la implicación de medios sistemáticos y archivables, como los escritos) indica preferencias por situaciones estables y predecibles, y por actividades de control.

62

La segunda de las competencias organizadoras sería la orientación del ejecutivo máximo hacia la toma de decisiones de manera individual frente a un grupo. La primera favorece la rapidez y discreción, y da menos oportunidades a presiones o cooptación por otros actores sociales. La toma de decisiones en grupo facilita contar con más diversidad de información y perspectivas. Sin embargo, la decisión en grupo puede tener efectos perniciosos en situaciones de estrés. Finalmente, la tercera de las competencias de estilo directivo es la preferencia por políticas a largo plazo o por decisiones tácticas con impactos a corto plazo.

Se concluye que las competencias vinculadas al liderazgo efectivo presentes en los ediles del Concejo Municipal del departamento de La Guajira-Colombia, se presentan en forma moderada; tanto las competencias psicológicas, como las políticas y de gestión fueron identificadas con moderado grado de presencia en los ediles abordados en este estudio. Por su parte, la competencia de manejo de los medios de trabajo la reportaron con alta presencia; mientras estimaron baja su tolerancia. Del mismo modo, las competencias referidas al temperamento, capacidad analítica, comunicaciones, acción robusta, empatía, orientación de ejecutivo y toma de decisiones la estimaron con moderada presencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Vol. 1)*. México: Ediciones Granica S.A.
- Ariza, O. & Pulido, R. (2016). *Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el Departamento del Atlántico-Colombia*. *Diálogo de Saberes*, 6. Editorial CECAR (Colombia) UNERMB, Venezuela.
- Benavides, G. (2002). *Competencias y Competitividad*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Bilmes, L. & Scott, W. (2009). *El Factor Humano: Fortalecimiento de los Estados Unidos mediante la inversión en Administración Pública*. Madrid: Editorial Días de Santos.
- Botero Botero, J. A. (2011). *Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales* (disertación Doctoral, Universidad Nacional de Colombia-Medellín).
- Bounds, G. & Woods, J. (1999). *Supervisión*. México: Editorial International Thomson.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publisher.
- Congreso de la República de Colombia (1986). Código de Régimen Municipal de la República de Colombia. Decreto 1333 del 25 de abril de 1986.
- Cornejo, M. A. (2003). *Liderazgo de Excelencia*. México: Editorial Ed Grad.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Gibson, L., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2003). *Las organizaciones*. Chile: McGraw-Hill.
- Goleman, D., Boyatzys, R. & Mckee, A. (2004). *El liderazgo resonante*. Madrid: Editorial Plaza y Janés.
- Guédez, V. (2001). *La ética gerencial*. Venezuela: Editorial Planeta.
- Hersey, D. & Blanchard, K. (1982). *Management fo organizational Beha-*

viator: Utilizing Human Resources Englewoods Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall. Universidad de Ohio. USA.

Labarca, C. (2005). *Liderazgo Social*. Chile: Casa de Luz Ediciones Santiago de Chile.

Lepeley, M. T. (2000). *Gestión y calidad en educación*. Chile: Editorial McGraw-Hill.

López Almau, A. (2004). *¿Gestión o Liderazgo?* Madrid: Editorial Educar Hoy.

Lussier, R. & Achua, C. (2008). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Segunda edición. México: Editorial Cengage Learning.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1. January. USA.

Osborne, D. & Gaebler, T. (2004). La reinención del gobierno. *La influencia del espíritu en la transformación del sector público*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

64

Perdomo, Y. & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 6(2), 30-48. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo-Venezuela.

Perozo-Ramírez, B. A. & Paz-Marciano, A. I. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Clío América*, 10(19), 8-22.

Portillo, I. & Buitrago, R. (2015). Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privado en hispanoamérica. *Revista Desarrollo Gerencial*, 7(2), 63-80. Universidad Simón Bolívar, Colombia.

Prieto, J. (2007). *Alicia en el país de las competencias*. Madrid: Editorial Días de Santos.

Prieto, R., Villasmil, M. & Chirinos, D. (2010). Liderazgo compartido, nuevo perfil de gestión en empresas de servicio. *Revista Innovación y Gerencia*, 3(1), 93-106. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela.

- Prieto, R., Burgos, C., García, J. & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73).
- Prieto, R., García, J. & González, D. (2014). *Liderazgo estratégico: factor de competitividad del sector industrial de la Región Caribe Colombiana. Ponencia presentada y publicada en memorias arbitradas del I Congreso Internacional de Investigación*. Dr. Adolfo Caliman. Visión Transdisciplinaria e Integradora de la Investigación. Maracaibo, Venezuela.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J. & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402. Universidad del Zulia-Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson-Educación.
- Rost, J. (1991). *Leadership for twenty-first century*. New York: Praeger.
- Sánchez, J., Sánchez, I. & Paz, A. (2017). *Competencias gerenciales: sustento de la gestión en los supermercados de las ciudades de Riohacha y Maracaibo*. Colombia: Editorial Universidad de La Guajira.
- Sánchez, V., Tapia, C. & Becerra, S. (2006). Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos. *Revista de Psicología*, 15(2), 29-52. Universidad de Chile.
- Shapiro, L. (2001). *La inteligencia emocional de los niños*. Madrid: Grupo Editorial Zeta.
- Stogdill, R. (1948). Factores personales asociador con el liderazgo. *Revista de Psicología*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. (1999). *Teoría e investigación del liderazgo*. Cuarta Edición. Madrid: Editorial Edansa.

Como citar este capítulo:

Prieto-Pulido, R., Céspedes-Ospino, J., Palacios-Arrieta, A. & Paz-Marcano, A. (2017). Competencias de liderazgo en Ediles del Concejo Municipal en las Alcaldías de la Guajira-Colombia. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 11-65.