

Liderazgo y trabajo en equipo en las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del Estado Trujillo

(Leadership and teamwork present in the companies offering service of drinkable water and sanitation of Trujillo State)

Bastidas, Oswaldo., Elsy Godoy y Fidel Moreno

Resumen. En el presente trabajo se identifican, los grados de competencia “Liderazgo” y “ Trabajo en equipo” presentes en los gerentes de las Empresas Prestadoras de Servicio de Agua Potable y Saneamiento del Estado Trujillo, todo ello en función a determinar su influencia con el desempeño pertinente a la condición de gerentes del personal que allí labora. Se aplica una adaptación de la evaluación por competencias de Marta Alles (2005), a los efectos de poder determinar el grado presente de las competencias ya señaladas. Se evidencia en cuanto a estas competencias, que no están presentes, de acuerdo a la propia evaluación de sus gerentes en el grado ideal deseado por este estudio establecido. Verificándose la necesidad de que estas empresas, deben invertir en el diseño de nuevas estrategias que permitan su adaptación a los nuevos retos en su personal gerencial, redefiniendo la misión y visión que se traduzca en un mejor servicio y proporcione satisfacción social a los usuarios de este importante recurso.

Palabras claves. Competencias, Estrategias, Gerencia, Liderazgo, Trabajo en Equipo,

Abstract. In the present work are identified, the competition degrees “Leadership” and “Team Work” in the managers of the companies that offer potable water and sanitation of the Trujillo State, to determine its influence with the pertinent performance to the condition of managers of the personnel who toils there. An adaptation of the evaluation by competitions of Marta Alles is applied (2005), to the effects of being able to determine the present degree of the competitions already indicated. It is demonstrated as far as these competitions, that are not present, according to the own evaluation of its managers in the ideal degree wished by this established study. Verifying the necessity that these companies, they must invest in the design of new strategies that allow their adaptation to the new challenges in their managemental personnel, redefining the mission and vision that is translated in a better service and provides social satisfaction to the users of this important resource.

Key words. Competitions, strategies, management, leadership, team work

Introducción

La situación política de la gerencia en los servicios públicos a nivel latinoamericano ha sido particularmente difícil, lenta y compleja, toda vez que no ha permitido, una eficiente gestión capaz de satisfacer a los usuarios en términos de calidad, motivado a dificultades encontradas en el proceso que debe seguirse para la construcción de sistemas regulatorios a los fines de alcanzar el objetivo propuesto; en este sentido Corrales (2002) destaca que entre las dificultades mas frecuentes se tienen: la inadecuación del sistema de regulación enfocada en la descentralización de competencias de los servicios; inadecuadas normas y modelo de regulación único centralizado frente a la diversidad de modelos de gestión de los servicios, entre otras.

En este orden de ideas en Latinoamérica, paralelamente se dio por parte del estado la intervención pública de los servicios y capacidades regulatorias, generando un proceso

acelerado de descentralización y transferencia de las competencias gerenciales hacia los municipios; sin embargo, no se consideró los elementos propios del sector que limitan las reales posibilidades de sustentabilidad, la cual constituye un proceso inevitablemente condicionado por el entorno político. Gabaldon (2002), lo que pudiese ser un factor determinante en los modelos gerenciales de los servicios públicos en América Latina.

Igualmente, el proceso descentralizador iniciado en nuestro país en las década de los noventa por la Comisión para la Reforma del Estado la [COPRE], señala:

La crisis de los grandes sistemas de planificación y gestión tanto públicos como privados ha generado un proceso de desmontaje de los sistemas centralizados para dar paso a procesos de administración y gobierno descentralizado cuyo paradigma administrativo se sustenta en ampliar el protagonismo de los actores del proceso administrativo mediante transferencias de competencias y confiabilidad en las actuaciones de los que asumen la delegación de tales competencias. (Pelekais 2000)

En consecuencia, en la actualidad se desconoce el destino de esta orientación, por las visibles tendencias a retroceder en políticas que se materializan debido a las múltiples orientaciones que son públicas y notorias por los distintos medios de comunicación a través de la Presidencia de la República; de allí, se plantea la necesidad de modificar y descubrir el horizonte de la gerencia en la administración pública venezolana, como consecuencia de los continuos cambios en el mismo poder público.

Lo antes expresado coincide con Bolman y Terrence (1995) quienes afirman que “Ahora esta claro que la descentralización por si misma no es siempre una buena idea”, esto coloca sobre el panorama la retórica de muchos especialistas en el área de la gerencia sobre como hacer, desdibujada por la influencia de la política, sin pretenderse copiar las panaceas de otras regiones para adaptarse como formulas mágicas en todas las sociedades, al contrario, se debería permitir la construcción de modelos gerenciales del tamaño requerido por las organizaciones en consonancia con sus propias necesidades, esta preocupación se ha manifestado en el desarrollo de técnicas gerenciales a todo lo largo de la historia de la evolución del conocimiento científico.

Por lo tanto, al referirse a los aspectos relativos a la gestión y las nuevas formas de gerencia cabe destacar lo afirmado por Bresser (2006) quien expresa “Además del aspecto organizacional, el modelo estructural de gobernanza pública tiene un aspecto específico de gestión. El objetivo es lograr una administración más flexible y gerentes mas motivados.” Con base a lo esgrimido por Bresser, se ratifica a nivel gerencial, la gerencia por objetivos, competencia administrativa esta, orientada a la excelencia y dirigida hacia la responsabilidad social.

No obstante las tres formas de gestión mencionada, no eliminan las modalidades clásicas señaladas por el mencionado autor, sino las reemplaza parcialmente; de allí, que la gerencia por resultados es una forma de descentralización; la competencia administrativa orientada a

la excelencia significa una coordinación de los servicios públicos y la responsabilidad social, representa el uso de las organizaciones de la sociedad civil, incluyendo los concejos comunales, entre otros.

Con base a lo expuesto, considerando las nuevas reformas y cambios que se están evidenciando en el país, cabe preguntarse ¿El modelo a seguir referente a la descentralización y transferencia de servicios hacia las empresas, que administran el servicio de agua potable y saneamiento en Venezuela (Hidrológicas), contribuye a gerenciar con criterios de sustentabilidad la administración del recurso agua? ¿Acaso los modelos actuales se ajustan a los cambios establecidos en la Constitución y leyes vigentes?

Las anteriores interrogantes son motivo de reflexión en el marco de la situación mundial, es así, como en la actualidad, el manifiesto interés mundial sobre la conservación y protección del recurso agua, evidencia el conflicto en la gerencia de este recurso, inmiscuido en la vorágine de lo antes ya señalado, adicionándole a esto; el pertinente crecimiento de la población que condiciona aun mas esta necesidad.

Aunado a esta situación, los modelos estructurales de la gerencia pública representan completamente la realidad del país, por lo que implantar o copiar un modelo de gerencia para administrar el servicio de agua y saneamiento en Venezuela amerita un estudio exhaustivo.

Sobre este particular, es propicio destacar que la UNESCO ilustra la situación del agua a través del Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos, en el cual pronostica que para el 2025 el número de personas que vivirá en países con escasez de agua será aproximadamente entre 1000 y 2400 millones.

Cabe señalar que tal situación no escapa a nuestro país, toda vez que según el último censo poblacional, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística [INE], el crecimiento poblacional, fue de 25,7 Hab/km², resultados estos que de continuar creciendo de manera exponencial, incidirían notablemente en la demanda del recurso agua, aún mas, si se toma en consideración que el 70% de la superficie del planeta es agua, de la cual el 97% se encuentra en los océanos, 3% es agua dulce, pero menos del 1% esta disponible para el consumo humano, situación que se torna más grave si se extiende la necesidad de esta a todos los seres vivos (UNESCO, 2000).

Ante el escenario presentado por la UNESCO, se hace indispensable que en las empresas que administran el servicio de agua potable y saneamiento en Venezuela (Hidrológicas), se gerencie con criterio de sustentabilidad, en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, Publicada en Gaceta Oficial N° 5.568 de fecha 21/11/2001, la cual establece en sus artículos: 126,127,133,134,135,136, la implantación en los lapsos establecidos, de los mandatos de esta ley.

En este sentido, los referidos artículos evidencian incongruencia entre el proceso descentralizador y el de centralizar, tomando en consideración que la gerencia del recurso agua, continua bajo la tutela de las Empresas Hidrológicas de cada región y como casa matriz Hidroven, quien rige la política Nacional bajo la supervisión del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, quién tiene entre sus competencias el manejo ecológico del recurso agua.

Asimismo la aplicación de esta ley le otorga a los municipios y distritos metropolitanos, potestades que implican establecer entes gerenciales que se encarguen del manejo de este recurso o por terceros; compañías estas que deberán materializar sus desempeños a través de un modelo gerencial adaptado a sus necesidades y a las características físico naturales de donde se ubican, toda vez que la región andina presenta una ubicación geográfica que las diferencia del resto de las demás regiones de Venezuela.

Por otra parte en este marasmo en que se mueve la sociedad venezolana de avances y retrocesos en la orientación del acercamiento de competencias a los niveles mas bajos del ejercicio del poder, como ya se señalaba anteriormente, dentro de los procesos de descentralización, vale la pena observar cual es la conducta o el perfil de los gerentes actuales en el desempeño de sus funciones, en cuanto a la características del liderazgo y trabajo en equipo presentes en ellas.

Con base a los argumentos presentados y considerando la realidad venezolana, específicamente la región del estado Trujillo, por ser el área objeto de estudio, es propicio formularse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles es el grado de competencia liderazgo y trabajo en equipo que esta presente y que caracteriza a los gerentes de las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del estado Trujillo?.

¿Cuáles son las características predominantes del grado de competencia liderazgo presente en la gerencia de las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del estado Trujillo.

¿Cuáles son las características predominantes del grado de competencia trabajo en equipo presente en la gerencia de las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del estado Trujillo

Interrogantes estas que conducen a plantearse los siguientes objetivos de la investigación:

Objetivo general.

Establecer el grado de competencia liderazgo y trabajo en equipo presentes en la gerencia de las empresas prestadoras del servicio de agua potable en el estado Trujillo.

Objetivos específicos

Identificar las características predominantes del grado de competencia liderazgo presente en la gerencia de las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del estado Trujillo.

Analizar las características predominantes del grado de competencia trabajo en equipo desarrollado por la gerencia de las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del estado Trujillo.

Orígenes y concepto del liderazgo

En cuanto a este paradigma, como lo es el ejercicio del liderazgo y sobre todo en pleno siglo XXI, donde la vorágine de la posmodernidad, presiona cambios acelerados; contribución de las nuevas tecnologías y formas del pensamiento, se debe ubicar el origen del término Líder como introducción a tan discutido y estudiado tema. En este sentido, su origen o proviene de la palabra (liderato) que significa condición de líder, es decir la acción de influencia que se ejerce sobre los seguidores. Es también un anglicismo que proviene del término “Leader”, significando “Guía”, siendo introducida esta frase en nuestra lengua española en la década de los años cincuenta, para designar al “Dirigente” de las organizaciones proletarias o sindicales.

Por otra parte se observan múltiples definiciones desde el inicio del estudio del liderazgo que ha evolucionado a través del tiempo, dependiendo ello, del descubrimiento de nuevas realidades socio-culturales y económicas e indudablemente el avance de las tecnologías ha puesto de manifiesto otras realidades, como es el aspecto humano. Durante largo tiempo se ha definido al liderazgo como una acción de influencia, creyéndose que se ejercía liderazgo cuando se influía sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de objetivos específicos.

El Diccionario de Ciencias de las Conducta (1956), lo define como “las cualidades de personalidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” y el Diccionario de la Lengua Española (1986), como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Con el paso del tiempo la literatura sobre liderazgo ha ido abandonando el enfoque personalista del líder incluyendo cada vez mas a la persona o personas que son lideradas, expresa Cardona (2001) “El liderazgo se ha definido en los últimos años como una relación de influencia en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante”

Es así como en pleno siglo XXI se define al liderazgo, según Blanchard (2007) “como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”. Expresa este autor que el desarrollo de las personas tiene tanta importancia como el desempeño económico, definiendo a el liderazgo de mas alto nivel “como el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados”.

Complementa Alles (2005), el Liderazgo es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión del empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel del líder.

Tomando en consideración lo antes esgrimido, se evidencia que las diferentes posiciones asumidas por lo autores mencionados, dan particular importancia al talento humano que cumple funciones a nivel gerencial, donde la competencia liderazgo, debe ser de relativa importancia para que la organización alcance los objetivos propuestos.

Estilos de liderazgo

Dentro de la literatura, existe una infinita clasificación de estilos y dentro de lo tradicional se mencionan los siguientes: Liderazgo maquiavélico, Autocrático, Burocrático, Democrático, Liberal, Paternalista y el Situacional. En los últimos años la teoría del liderazgo más aceptada es la que se distingue como Liderazgo Transaccional y Transformador (Liderazgo Relacional). Al respecto expresa Cardona (2001)

El Líder transaccional es un líder que se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados. Para ello establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Su estilo es de mano dura y control, con fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente. La relación que crea este líder es puramente transaccional: los seguidores obedecen al líder porque están interesados en la transacción, en lo que va a recibir a cambio de su trabajo”

En tal sentido, este tipo de liderazgo hace uso del poder formal, lo que le permite manejar los procesos, los seguidores cumplen los lineamientos impartidos por el, buscando de esta manera la decisión mas adecuada para lograr el objetivo propuesto. En cuanto al líder Transformador Carmona lo define

Se caracteriza por tener una visión radicalmente nueva, que es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los servidores. Es un líder que arrastra, que convence, que tiene gran confianza en si mismo y en su visión, y que tiene un alto grado de su visión, y que tiene un alto grado de determinación y energía para llevar a cambio loa cambios que se propone.

Se presenta este estilo de liderazgo como el de mayor calidad y también como el más efectivo a la hora de impulsar un cambio en una empresa. Igualmente Ken Blanchard, presenta otro estilo que tuvo sus orígenes en la Universidad de Ohio en 1968, junto con Paul Hersey, llamado Liderazgo situacional, en donde su enfoque consistía en ajustar el estilo de liderazgo al nivel de desarrollo de la persona que se lidera. Posteriormente este

modelo fue revisado renombrándose como “Liderazgo situacional II”. Para Blanchard (2007).

El Liderazgo situacional ha perdurado como enfoque eficaz para el manejo y la motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que aquel apoya y del cual dependen. El modelo puede resumirse con una frase: Diferentes estilos para diferentes personas”.

Señala este mismo autor que “El Liderazgo situacional se basa en las suposiciones que las personas pueden y quieren desarrollarse y de que no hay un estilo de liderazgo optimo para estimular tal desarrollo. El estilo debe adaptarse a la situación”.

Partiendo de este enfoque Blanchard, establece que para un liderazgo eficaz debe realizarse una transformación de cuatro etapas: *El Auto liderazgo*, *El Liderazgo uno a uno*, *El Liderazgo de equipo* y *el Liderazgo organizacional*, de las cuales tomando en consideración las características predominantes, se hace énfasis en la etapa correspondiente. Es así, como el Liderazgo de Equipo se basa en el trabajo en equipo desarrollado por las personas que forman parte de la organización y que conforma una de las variables en estudio.

Trabajo en equipo

Se define a un equipo como dos o más personas que se unen para un propósito común y por lo tanto son responsables de los resultados. Es importante señalar que el trabajo en equipo es tomado en consideración como una competencia gerencial; característica intrínseca que debe tener un líder para responder a las expectativas del siglo XXI. Alles (2005), define la competencia trabajo en equipo como:

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, forma parte de un grupo, trabajará con los demás como actitud opuesta la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Se puede expresar, un equipo es todo grupo de personas las cuales se reúnen con regularidad en un trabajo y todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, por lo que el liderazgo en equipo se caracteriza, según el liderazgo relacional, expresado por Cardona y Miller (2001). La misión fundamental del líder de un equipo es la creación y fortalecimiento de su identidad y por lo tanto el líder tiene una responsabilidad básica: fomentar los objetivos comunes, que en el fondo, son el corazón del equipo y la base de su identidad. De acuerdo con este enfoque señalan estos autores que dependiendo de la calidad de los objetivos del equipo, el líder será transaccional, transformador o uno trascendente.

El líder transaccional aúna a su equipo entorno, a unos objetivos de tipo extrínseco; es decir, por los premios o castigos que el equipo pueda recibir dependiendo del éxito de la tarea asignada. Un líder transformador integra a su equipo entorno, a unos objetivos extrínsecos, pero incluye también los de tipo intrínseco; es decir, los beneficios internos que nacen del simple hecho de trabajar en equipo. Estos objetivos pueden ser, por ejemplo, el aprendizaje o la camarería que se produce al trabajar en un equipo bien cohesionado o la misma sensación del triunfo que provoca el cumplimiento de las metas pautadas aun cuando no se reciba ninguna bonificación o recompensa.

El líder trascendente integra su equipo entorno, a los objetivos extrínsecos e intrínsecos así como los de tipo trascendente; es decir, los beneficios que el trabajo en equipo puedan representar para ellos. Los objetivos pueden ser: el dar un buen servicio al cliente, resolver un problema de la empresa o de la comunidad o contribuir con el desarrollo de los demás miembros del equipo, entre otros. Asimismo Blanchard (2007) señala

El liderazgo situacional II se aplica cuando uno se lidera así mismo, o a otro individuo, aun equipo o a una organización, lo que cambia es la complejidad y la dimensión del diagnóstico que se analiza para determinar el estilo de liderazgo.

Cabe señalar que las tres claves para un liderazgo en equipo eficaz son: a) el diagnóstico o capacidad de evaluar las necesidades y la etapa de desarrollo del equipo, b) La flexibilidad, o capacidad de utilizar una diversidad de comportamientos de liderazgo, y c) el ajuste o la capacidad de utilizar comportamientos de liderazgo que satisfagan las necesidades de desarrollo del equipo.

En tal sentido, las referidas claves deben estar presentes, a los fines de que se mantenga el trabajo del equipo y por ende alcanzar el objetivo propuesto, indudablemente tomando en consideración el desempeño de los integrantes del equipo, el cual debe ser evaluado con objetividad.

Evaluación del desempeño por competencias

Muchas organizaciones evalúan a sus empleados en términos de resultados u objetivos, esta evaluación por objetivos, mira solamente los resultados, no detalla en como se consiguen y esta situación no ayuda a desarrollar la competencia que la organización necesita para conseguir los logros del futuro. Señala Alles (2005)

El análisis al desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Las evaluaciones al desempeño son útiles y necesarias para: tomar decisiones de promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

Una evaluación al desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto.

Cardona (2001) complementa, una valoración exclusivamente centrada en resultados puede llegar, incluso a ser contraproducente a la hora de fomentar el desarrollo de competencias, pues las personas solo se preocupan del que consiguen y no del como lo consiguen. Es por ello que las organizaciones están interesadas en evaluar no solo los objetivos, sino también las competencias utilizadas por sus empleados.

Es importante señalar, las competencias son las variables más difíciles de medir que los objetivos, y su desarrollo requiere de un tipo de motivación mas profundo que el puramente extrínseco. Por ello, es recomendable que el personal reciba un tratamiento diferente a la hora de ser evaluadas, por ejemplo el cómo deben ser recompensadas. Según lo anteriormente señalado es necesario definir las competencias Cardona (2001) señala

Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observado

En este orden de ideas cabe señalar que existen distintos tipos de competencias, muy particularmente dos fundamentales como son: Las competencias técnicas o de puesto y las competencias directas o genéricas. Las competencias técnicas o de puestos: se refieren a aquellos atributos o rasgos diferenciales que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado.

Las competencias directas son aquellos comportamientos observables y habilidades que posibilitan el éxito de una persona en función directa. Estas competencias son más genéricas y aunque cada organización puede enfatizar mas en unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. Cabe señalar que de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas como son.

Las **competencias estratégicas**, son aquellas necesarias para obtener eficientes resultados económicos.

Las **competencias intratélicas** son las que se requieren para desarrollar a los trabajadores e incrementar su compromiso y confianza en la organización. Se debe agregar a estas dos, la competencia de eficacia personal, definida como aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual es imprescindible para dirigir a otras personas.

Es importante señalar que la evaluación al desempeño a través de las competencias y objetivos, constituye una formidable herramienta, en transito hacia un cambio cultural de las organizaciones, porque se halla integrada en los distintos procesos de recursos humanos, motivo por el cual el personal debe ser evaluado permanentemente.

Métodos de evaluación

Existen diversos métodos desarrollados hasta hoy, pero a los efectos de la investigación, se define, el que se utiliza como marco referencial.

Evaluación de 360°: es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso de la empresa como del personal que la integra. Se define este método de según Alles (2005) así

“es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos”

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: Consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Metodología

A los fines de alcanzar los objetivos propuestos, se elabora un instrumento con base a las competencias Liderazgo y Trabajo en equipo presentado por Alles (2005), los cuales se adaptan a las necesidades requeridas en la investigación. En tal sentido, el instrumento estructurado en dos preguntas, ajustadas a los efectos de recopilar información en lo concerniente a las características predominantes del tipo de liderazgo y el trabajo en equipo, ejercido en la gerencia de las empresas prestadoras de servicio de agua potable y saneamiento.

Instrumento

Pregunta 1

De las siguientes opciones sobre la competencia “liderazgo” que se presentan a continuación, seleccione la que a su juicio considera que se identifica con usted en su condición de gerente.

<i>Grado</i>	<i>Descripción de la conducta</i>
A	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.
B	Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos le transmite credibilidad. Se asegura que se cumplan las metas del grupo.
C	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque esta no requiera ser compartida. Se asegura que el equipo

D	tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a tareas menos operativas.
----------	---

Pregunta N° 2. De las opciones relacionadas con las competencias “de trabajo en equipo” que se presentan a continuación, seleccione la que a su juicio considera que se identifica con usted en su condición de gerente.

<i>Grado</i>	<i>Descripción de la conducta</i>
A	Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar al desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se pueden producir dentro del equipo
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás de temas que los afecten. Comparte información.

El instrumento se aplicó en los diversos niveles gerenciales en forma aleatoria y anónima de la empresa, con un número pequeño como población, pero significativo por la diversidad de los niveles, entre los que se mencionan: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Informática y Gerencia de Medios. Se escogió el grado ideal-deseado, con opciones alternas, que sin desmejorar la calidad de la misión y visión de la empresa en cuanto al servicio, varían a los fines de determinar las competencias o expectativas presentes en los gerentes según su propia observación. En cuanto a la descripción de la conducta, para ambas preguntas, se selecciono el grado A como la competencia ideal-deseada.

Resultados.

Una vez aplicado el instrumento se obtienen los siguientes resultados para la **pregunta N° 1**

Tabla 1

Grados de la competencia liderazgo

SUJETOS	GRADOS DE LA COMPETENCIA LIDERAZGO			
	A *	B	C	D
1	X			-
2			X	-
3			X	-
4	X			-
5	X			-
6			X	-
7			X	-
TOTAL	3		4	-

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado a personal gerencial de las empresas prestadoras del servicio de agua potable en el estado Trujillo. Bastidas, (2007)

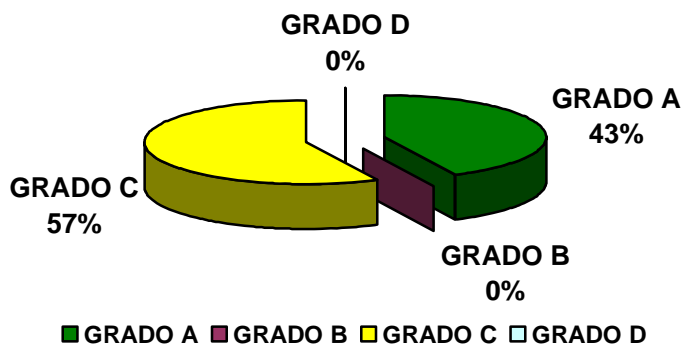


Grafico 1. **Grados de la competencia liderazgo.** Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado a personal gerencial de las empresas prestadoras del servicio de agua potable en el estado Trujillo. Bastidas, (2007).

Al analizar las respuestas de la primera pregunta referido a las opciones sobre liderazgo, la escogencia mayoritaria fue el grado C, alejándose en dos grados del ideal escogido (Grado A), pero sin embargo la opción (Grado A) ocupó el segundo lugar de las escogencias, por lo que se puede inferir una diversidad de visiones entre los gerentes entrevistados, centrándose estas entre las dos opciones ya mencionadas.

En cuanto a los resultados para la **pregunta N° 2**, se tiene lo siguiente (Tabla 2)

Tabla 2

Grados de la competencia trabajo en equipo.

<i>SUJETOS</i>	<i>GRADOS DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO</i>			
	<i>A *</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
1			X	
2			X	
3			X	
4		X		
5	X			
6			X	
7				X
TOTALES	1	1	4	1

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal gerencial de las empresas prestadoras del servicio de agua potable en el estado Trujillo. Bastidas, (2007)

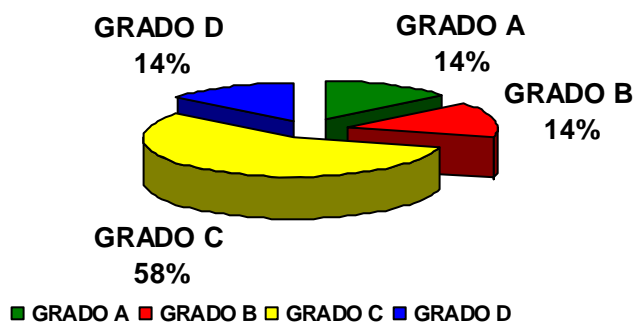


Grafico 2.

Grados de la competencia trabajo en equipo.

Grafico 2. **Grados de la competencia Trabajo en equipo.** Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado al personal gerencial de las empresas prestadoras del servicio de agua potable en el estado Trujillo. Bastidas, (2007)

En la segunda pregunta referida al trabajo en equipo, el grado escogido fue el C pero se evidencia una diversidad en los restantes grados, donde ninguno obtiene mayoría para ocupar el segundo puesto, lo que refleja aun mas las diferencias de opiniones entre los gerentes participantes.

Cabe destacar lo siguiente: al comparar los resultados de las dos preguntas, se observa que el 43% de los encuestados establece una correspondencia en la selección de sus opciones,

es decir seleccionaron el mismo grado para dar respuestas a las dos preguntas presentadas, mientras el porcentaje restante no.

Consideraciones finales

Con base a los objetivos del presente ensayo se presentan a continuación las conclusiones más relevantes referidas a las competencias de “liderazgo “y “trabajo en equipo, en las Empresas prestadoras de servicio de agua potable y saneamiento del estado Trujillo.

Es propicio destacar que la visión de los gerentes de estas empresas los aleja de la competencia optima deseada, seleccionada a los efectos de esta investigación, mostrándose una correlación igualmente con la competencia “Trabajo En Equipo”, es decir que el nivel de visualización coincide en ambas preguntas, alejando al gerente del perfil deseado.

Lo antes señalado trae como consecuencia la deficiencia en todos los aspectos del servicio, tanto por la atención a los usuarios del mismo así como el afectamiento y condicionamiento del propio entorno en donde se desenvuelven los gerentes. Esta situación se manifiesta, cuando se observa como cada día en el estado, el servicio prestado es deficiente, plasmándose esto en el descontento rutinario de los usuarios, afectados por la calidad del servicio hasta el punto de un nivel de súper vivencia que el liderazgo actual, tiene que resolver, adaptándose a los nuevos retos, requerimientos de una sociedad mas desarrollada y hostigada por el boom de la tecnología, tomando en cuenta la parte humana y su entorno tal como la plantea Blanchard (liderazgo situacional II).

En consecuencia, es necesario definir y revisar la misión y visión que interpreta la gerencia actual, para colocarla al nivel de los nuevos retos, de la era que se vive, optimizando con ello la prestación del servicio en cuanto a su calidad y eficiencia.

Estas empresas deben revisar y desarrollar políticas que permitan reorientar su misión y visión a los fines de diseñar estrategias seguras que conduzcan a optimizar el servicio hasta ahora ofrecido y para ello deben invertir en su componente primordial, el talento humano, formando al tipo de lideres capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías, en un mundo de retos y sometido a cambios turbulentos.

Igualmente se debe señalar que en la medida que se optimice lo antes señalado, las expectativas de hoy como las del futuro, no podrán ser enfrentados por las personas de forma individual, lo que requiere desarrollar la competencia de trabajo en equipo a los fines de responder a los grandes retos de la sociedad presente; hay que recordar que no basta solo decirlo, sino también practicarlo,”un equipo es un grupo, pero todo grupo no es un equipo” (Cardona 2001).

Recomendaciones

Primeramente el mundo gerencial o alta gerencia que administra el recurso agua en el Estado Trujillo debe definir sus sueños, metas, es decir concebir un instrumento que oriente

su horizonte, para ello debe aplicar el pensamiento estratégico, según Añes, et.al (2005), el cual está orientado a dar al líder y/o gerente, los instrumentos conceptuales y herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio hacia lo mejor. Hoy día la transitoriedad, incertidumbre, complejidad, novedad, diversidad y la tecnología, entre otros, obliga al gerente a pensar estratégicamente, de este modo el pensamiento estratégico evoluciona y se adapta a los nuevos tiempos” elementos todos fundamentales a tomar en consideración en la planificación.

En consecuencia se deriva la importancia de crear una cultura organizacional, que sostenga en el tiempo, el pensamiento estratégico, diseñado y soñado por todos los sectores involucrados, bien sea el ámbito nacional, regional, municipal o local con la participación de múltiples actores sociales vinculados con cada una de esas instancias territoriales, que con sus iniciativas y propuestas creativas puedan coadyuvar a la construcción de esa visión y misión, para luego ser plasmadas en estrategias y planes.

Igualmente tiene vital importancia la capacitación de los gerentes, involucrados en la administración de este recurso, tal como lo señala Rivas (2002), independientemente de la misión y la estrategia que se decida tomar, es un hecho universal aceptado y demostrado empíricamente que la capacitación de los empleados es un determinante fundamental de la productividad y competencia. La capacitación contribuye a que las personas se apeguen a las normas, valores y criterios de la empresa que determinan la estructura de la misma donde trabajan, haciendo suyos sus objetivos. Si bien pocos autores destacan esta característica, tanto de la capacitación como la del desarrollo humano, es en realidad un agente de cohesión social muy importante”.

Por otra parte la velocidad de los cambios tecnológicos y globalización de los mercados, hacen indispensable que una organización prepare y forme a sus miembros, por ser un factor determinante en la competitividad y productividad, incluyendo una acertada política de supervisión que optimice el desenvolvimiento de este proceso con el mantenimiento y control respectivo.

Se verifica por consiguiente la necesidad de que estas empresas, deban invertir en el diseño de estrategias que permitan su adaptación a los nuevos retos en su personal gerencial, redefiniendo la misión y visión, que se traduzca en un mejor servicio y proporcione satisfacción social a la población. Siendo un patrón la inadecuación del sistema de regulación enfocada en la descentralización de competencias de los servicios; incorrectas normas y modelo de regulación único centralizado, frente a la diversidad de modelos de gestión de los servicios, entre otras.

Estas empresas deben revisar y desarrollar políticas que permitan reorientar su misión y visión, a los fines de diseñar estrategias seguras, dirigidas a optimizar el servicio hasta ahora ofrecido, para ello deben invertir en su componente primordial, el talento humano,

formando a líderes capaces de adaptarse a las nuevas tecnologías, en un mundo de retos y cambios turbulentos.

Finalmente, es indispensable culminar estas notas, con la afirmación de Pin y Suarez (2001), “es un hecho innegable que la tecnología de la información y comunicaciones esta cambiando la forma de trabajar y la estructura de las empresas a un ritmo estremecedor”. Sin embargo, pese a disponer de toda una tecnología capaz de reorganizar los procesos y estructura de las empresas, no existe la forma de cambiar con la misma velocidad los comportamientos y actitudes del talento humano inmerso en este entorno.

Referencias

- Alles, Martha (2005) Evaluación por competencias 360°. Ediciones Granica C.A. Buenos Aires.
- Blanchard, Ken (2007). Liderazgo al más alto nivel. Grupo Editorial Norma.
- Bolman, L. Y Deal, T. (1995). Organización Y Liderazgo. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bresser, Luiz (2006) El Modelo estructural de gobernanza pública. CLAD (36), 7-30.
- Cáceres, G., Savedra, S. y Quintero, M. Herramientas gerenciales para una mejor administración ambiental aplicables a la Región Andina.
<http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/visiongerencial/ano3num2/articulo2.pdf>
- Cáceres Gladys, Sol Saavedra, Madrid Quintero (2004). VISION GERENCIAL. AÑO 3. N° 2 VOL. 3.
- Cardona, P., Miller, P,(2001) Paradigmas del liderazgo. McGraw-Hill Profesional.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Ley de Aguas. Gaceta oficial N° 38.595. 2007 Caracas.
- _____.Ley orgánica para la prestación de los servicios de agua potable y de saneamiento. Gaceta Oficial N° 5.568. 2001 Caracas
- Corrales, M (2002) Gobernabilidad de los servicios de agua potable y saneamiento en América latina. En http://www.eclac.cl/DRNI/proyectos/samtac/actividades_nacionales/venezuela/1/Gobernabilidad.pdf
- Diccionario de ciencias de la conducta. (1986) México: Trillas.
- Diccionario de la lengua española. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
- Gabaldon, José Arnoldo. Desarrollo Sustentable y Democracia. Revista del CLAD. Reforma y Democracia.
- Gaviño Novillo, J.M. (1999) “Indicadores Ambientales Y su aplicación”. Cátedra UNESCO.
- Gaviño Novillo, J.M. (1999) “Manejo de recursos hídricos y desarrollo sustentable.
- Organización de las Naciones Unidas. Manual para la estimación de las capacidades nacionales. Quito, Ecuador, 19 a 26 de Septiembre de 2001.
- Pelekais, Cira.(2000) La Descentralización de la Ciencia y la Tecnología. El Caso Venezolano. Maracaibo.
<http://mipagina.cantv.net/cirapelekais/LA%20DESCENTRALIZACION%20de%20la%20Ciencia%20y%20la%20Tecnologia.htm>
- UNESCO. Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos.
http://www.unesco.org/water/wwap/index_es.shtml
- Universidad de Los Andes, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.
http://iies.faces.ula.ve/Censo2001/PoblacionDensidadCrecimiento/pob_dens_crec_venezuela.htm.

Acerca de los autores

Oswaldo Bastidas F./Ingeniero. Civil/Magíster en Manejo de Recursos Hidráulicos/Profesor del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo. E- mail: oswaldobastidas_2006@hotmail.com

Fidel Moreno Briceño/ Geógrafo. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Doctor en Ciencias. Mención Gerencia. Profesor Titular y Emérito del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo. Venezuela. fidelmorenob@gmail.com Teléfono 158-0271-2313347.

Elsy Godoy C. Ingeniera Forestal. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias. Mención Gerencia. Profesora invitada Universidad Rafael María Baralt UNERMB (Núcleo Trujillo). Venezuela. elsygodoy@yahoo.com Teléfono 158-0271-2218515.