

Las competencias: elemento clave del líder en el proceso de resolución de conflictos y negociación en la Pyme*

Deisy Pérez Hasbun

Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. Programa de Administración y Contaduría Pública. Punto Fijo, Estado Falcón – Venezuela. E-mail: dphasbun@hotmail.com

Resumen

La Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) debe contar con un líder orientado, preparado y capacitado, para enfrentar procesos de negociación con clientes, empleados, competencias o distintos grupos de poder, así como también, situaciones conflictivas presentes a nivel organizacional o interpersonal. Partiendo de esta premisa y del enfoque constructivista de aprovechar los conflictos y utilizar la negociación para alcanzar acuerdos, se plantea como motivo fundamental del presente artículo una revisión documental sobre diversos autores en el área de competencias y negociación, dando lugar a una reflexión teórica, sobre la identificación del conjunto de competencias claves a la hora de manejar con éxito un proceso de resolución de conflictos y negociación, permitiendo concluir que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, estimulando el proceso de aprendizaje del líder, generando confianza, espíritu de equipo, integración, cooperación y habilidades claves, que le ayude a identificar las competencias, definir el conocimiento, habilidades y capacidades, relacionadas con un desempeño competente en los procesos de negociación en la organización.

Palabras clave: Conflicto, competencia, líder, negociación, Pyme.

* Presentado como ponencia en las VII Jornadas de Investigación y Postgrado, Núcleo LUZ Punto Fijo.

The Competitions: Key Element of the Leader in the Process of Resolution of Conflicts and Negotiation in the Pyme

Abstract

The Small and Medium Company (Pyme) must possess an orientated, prepared and qualified leader, to face processes of negotiation with clients, personnel, competition with different groups of power, as well as also, troubled present situations to level organizacional or interpersonal. Departing from this premise and from the approach constructivista of taking advantage of the conflicts and using the negotiation to reach agreements, It appears he appears as fundamental motive of the present I articulate a documentary review on diverse authors in the area of competitions and negotiation, resulting in a theoretical reflection, on the identification of the set of key competitions at the moment of handling successfully a process of resolution of conflicts and negotiation, allowing to conclude that the behaviors can be learned and change, stimulating the learning process of the leader, generating confidence, spirit of equipment, integration, cooperation and key skills, to helps him to identify the competitions, to define the knowledge, skills and capacities related to a competent performance in the processes of negotiation in the organization.

Key words: Conflict, competition, leader, negotiation, pyme.

Introducción

La importancia de la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) en cualquier país es trascendental, es por ello, que para estar a la par o lograr la competitividad en este mundo global, deben contar con un líder orientado, preparado y capacitado, para enfrentar procesos de negociación con clientes, empleados, competencia y/o con distintos grupos de poder, así como también, situaciones conflictivas presentes a nivel organizacional o interpersonal.

El enfoque constructivista de aprovechar los conflictos y utilizar la negociación para alcanzar acuerdos, se convierte en un proceso de aprendizaje, el cual genera confianza, espíritu de equipo, integración, cooperación y habilidades claves en los líderes. Por lo tanto, identificar las competencias del líder en el proceso de negociación y conflictos ayuda a definir el conocimiento, las habilidades y capacidades, y define otros factores como las características de personalidad, relacionadas con un desempeño competente en estos procesos.

Considerando la competencia como el conjunto de características personales las cuales influyen en el modo de desempeño del individuo, la posibilidad de disponer de listas de competencias y de conocerlas para resolver efectivamente los conflictos y negociar, permite planificar el desarrollo de las mismas, en el marco de las estrategias de la empresa, traduciéndose en una situación favorable para gestionar con éxito la Pyme. Es evidente entonces, plantear la necesidad de identificar objetivamente y desarrollar las competencias presentes en el líder para manejar con éxito estos procesos.

Conflicto y Negociación

En los distintos campos de la actividad organizacional, profesional y personal, se dan relaciones permanentes con personas o con grupos de personas con las cuales suele surgir una mayor o menor contraposición de intereses, produciendo conflicto. Así, señala Lucena (2005) que el conflicto es un proceso utilizado por las partes para contribuir a

la conquista de sus objetivos, es un medio de presión que coadyuva al alcance de los objetivos previamente determinados.

Señala, a su vez Goleman (2004), que éste conflicto puede darse a nivel individual, provocando tensión entre los individuos de una organización debido a diferencias filosóficas y de percepción en el trabajo, además de metas personales opuestas, con las características de no aceptabilidad, no comparabilidad e incertidumbre. A nivel grupal, el conflicto se relaciona con cambio en las políticas, prácticas y estructuras corporativas, las cuales sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos, caracterizándose por objetivos compartidos, diferencias en sub objetivos y falta de información.

Como se sabe, que el conflicto existe y muchas veces no se puede evitar; al respecto Robbins (2004) refiere que éste debe tratar de aprovecharse convirtiéndolo en un proceso de aprendizaje el cual genere confianza, espíritu de equipo, integración y cooperación entre los miembros de la empresa, traduciéndose en la búsqueda de métodos adecuados para manejarlos, para aprovechar sus aportaciones, construir modelos preventivos, manejar acertadamente la comunicación y las emociones.

Uno de los métodos más utilizados para solucionar conflictos es la negociación, mediante la misma se trata de llegar a un acuerdo con alguien acerca de algo de interés común. Las personas negocian aún cuando no se enteran de ello, es algo cotidiano y habitual en todos, es un medio básico para conseguir lo que se desea de otros; es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo cuando dos personas tienen algunos intereses en común y otros son opuestos. A pesar de negociar todos los días, no es fácil realizarlo bien, las estrategias comunes para negociar con frecuencia dejan a la gente insatisfecha, fatigada o enemistada, y a menudo, experimentan las tres cosas.

Según Fainstein (2004), se perciben tres formas de negociar, una suave donde el negociador evita los conflictos personales y, por lo tanto, hace concesiones de inmediato para llegar a un acuerdo porque, desea una resolución amigable. Por su parte, el negociador duro ve cualquier situación como una disputa de voluntades, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firme durante más tiempo, obtiene más, produciendo en algunos casos una respuesta dura lo cual lo agota a él y a sus recursos, y puede dañar la relación con la otra parte.

Una tercera forma de negociar, para el referido autor es aquella que no es ni dura ni suave, pero sí ambas a la vez. Se la conoce como el “método de negociación de princi-

pios”. Consiste en resolver los asuntos por sus méritos y no a través de un proceso tajante enfocado en lo dicho por cada parte. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre y cuando sea posible, resolviendo los conflictos en base a los patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es rígido respecto a los méritos, y benigno respecto a las personas, no empleando trucos ni posiciones.

Por su parte Valdés (2002) señala otra forma de negociar “ganar-ganar” donde las dos partes resultan beneficiadas. Este pensamiento ganar-ganar presenta problemas para ser entendido y conceptualizado, sobre todo cuando la mayoría de los hombres tienden a conducirse en términos de poder y posición, tendiendo a actuar en escenarios competitivos, no cooperativos y con dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, bueno o malo, ganar o perder. Una negociación ganar-ganar se basa en creer la existencia de una tercera alternativa, la posibilidad de ganancia para las dos partes, posiblemente, menos de lo esperado por cada una, pero con la perspectiva de esperar repetir el negocio muchas veces más.

Estas distintas formas de negociar demuestran la realidad del líder en la Pyme a la hora de hacer frente a estos procesos y la posibilidad de desarrollar sus competencias de acuerdo a la forma de utilizarlas para resolver los conflictos mediante la negociación. Igualmente, se presentan cuatro puntos para definir un método de negociación directo y pueden ser manejados bajo cualquier circunstancia. Cada punto enfatiza un elemento básico de negociación y sugiere lo que se debe hacer al respecto, en este sentido Fainstein (2004), señala las siguientes:

- *Personas*: Separar a las personas del problema, porque las personas con frecuencia tienen percepciones radicalmente diferentes y dificultad para comunicarse con claridad, porque en ellas influyen las emociones y los incita a tomar posiciones.
- *Intereses*: Enfocar los intereses de las partes cuando reformulan su relación interpersonal, comprendiendo los sentimientos del otro y preponiendo actos en mutuo beneficio.
- *Opciones*: Generar una variedad de posibilidades antes de decidir lo que se hará. En este sentido, se recomienda meditar sobre una amplia gama de soluciones posibles, las cuales promueven intereses compartidos, reconciliando en forma creativa los diferentes intereses, generando alternativas para beneficio común.

- *Criterio:* Insistir en resultados basados en objetivos comunes. Si se encuentran frente a un negociador tenaz, el otro puede oponerse insistiendo en que su palabra sola no es suficiente, y el acuerdo debe reflejar alguna base justa independiente de la voluntad de cada uno para el logro del bien común.

Pero para llevarse a cabo la negociación, el líder Pyme debe seguir una serie de pasos o etapas, señaladas por el autor Robbins (2004) de la forma siguiente:

1. Preparación y planificación: Donde identifica la naturaleza del conflicto, la historia de la negociación, las personas involucradas, las metas en discusión, entre otros. Las situaciones anteriores permiten anticiparse a la posición del oponente de manera de estar mejor equipado para enfrentar sus argumentos con hechos y números que apoyen su postura.

2. Definición de reglas claras: Debe definir reglas generales y procedimientos básicos con la otra parte acerca de la negociación. Durante esta etapa las partes intercambian sus propuestas o demandas iniciales.

3. Aclaración y justificación: Para aclarar, explicar, ampliar, apoyar y justificar las demandas originales, presentándose como una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los temas a tratar, proporcionándole a la otra parte cualquier documentación para ayudar a sustentar su postura.

4. Negociación y solución del problema: Consiste en la esencia del proceso de negociación donde ocurren las concesiones hechas por ambas partes.

5. Cierre y puesta en práctica: Para formalizar el acuerdo sobre el cual se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento necesario en la puesta en práctica y el monitoreo. En algunas negociaciones se requiere la especificación de un contrato formal, en otras un simple apretón de manos.

Lo anterior, permite inferir la existencia del conflicto y la oportunidad de convertirlo en constructivo o destructivo en la empresa, también el lugar donde puede darse, a nivel alto o bajo de la jerarquía organizacional, resaltando además que un nivel óptimo del conflicto permite prevenir el estancamiento, estimular la creatividad, liberar tensiones y hasta promover el cambio requerido en la empresa, por lo tanto, el líder en una empresa debe seleccionar una intención adecuada para la solución del conflicto y el logro de la negociación, en forma constructiva.

El conflicto y la negociación en la Pequeña y Mediana Empresa

Las Pyme para González (2003), operan generalmente con una gran escasez de recursos, lo cual a primera vista, las colocan en una situación muy frágil en un entorno globalizado, de escasez, la cual ocasiona problemas en diversas áreas organizativas, tales como acceso: a las finanzas, gestión, mercadeo, calidad, tecnología y otras, aspectos imprescindibles para estas empresas, porque la mayor parte del proceso productivo de un país, se lleva a cabo en estas unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos, por lo tanto, un problema en la Pyme incide en la productividad del país donde se encuentre ubicada.

La inmensa cantidad de organizaciones de un país con cierto nivel de formalización se agrupan en esta categoría de Pyme, caracterizándose estas empresas, según Anzola (2003) en el tipo familiar, constituidas como una sociedad en las cuales, el dueño es el aportante del capital necesario para las operaciones normales de la empresa, quien tiene la concentración de todas las actividades; no cuentan con capital técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno y operan en mercados locales y regionales lo cuales tienden a no cambiar continuamente.

Otro aspecto importante para González (2003), en la realidad empresarial en el cual se desenvuelve la Pyme, son los cambios caracterizados por mayor globalización de la economía y por la creciente utilización de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración de estas empresas, los cuales, requieren de instrumentos de gestión organizacional estratégicos y dinámicos, además de contar con personas capacitadas, comprometidas, proactivas para aportar valor añadido a la empresa.

Para Álvarez (2000), estas situaciones dan lugar a nuevas estructuras organizativas con menos niveles jerárquicos y puestos de trabajo en constante evolución. Carreras profesionales típicamente verticales y locales, transformadas en carreras laterales y espirales con marcado énfasis en la experiencia internacional, cambiando a su vez, la mentalidad y la forma de operar, exigiendo líderes profesionales para asegurar la gerencia organizacional, de manera de aprovechar el máximo sus competencias en el logro de los objetivos organizacionales.

Para manejar estos cambios, refiere Valdés (2002), el líder debe desarrollar su capacidad de negociación como una de sus habilidades clave. Los líderes deben saber negociar con sus clientes, empleados, competencia, con distintos grupos de poder. En este sentido, el directivo o líder de la organización debe encarar cosas nuevas, acelerar los procesos de decisión tomando riesgos y asignando los mejores recursos en el proceso gerencial hacia el logro de los objetivos organizacionales, implicando a su vez, procesos conflictivos los cuales, debe manejar continuamente en el logro de una negociación efectiva y acertada.

Además, para la Pyme es un reto conocer las necesidades percibidas, no percibidas y futuras del cliente, lo cual se puede convertirse en un conflicto. A pesar de existir técnicas cualitativas y cuantitativas para escuchar al cliente, como las encuestas o entrevistas directas, permitiendo determinar sus requisitos y deseos para orientar el desarrollo de nuevos productos y servicios (necesidades percibidas), existen necesidades no percibidas de los clientes, las cuales están latentes pero aún no se han manifestado, porque están ocultas en su percepción consciente; para ello, es necesario estudiar los hábitos y comportamientos del consumidor, su forma de vida y la manera como usa los productos y servicios. Si a lo anterior se le suma las necesidades futuras, requeridas en el mediano o largo plazo, casi siempre relacionadas con nuevas tecnologías, estas representarán situaciones conflictivas y muchas veces críticas para la Pyme.

En cuanto a los conflictos con los empleados, según Pérez y otros (2001) estos se originan en los equipos de trabajo. Los equipos son grupos sociales con responsabilidad conjunta sobre un producto colectivo. Si la interacción entre personas lleva implícito el riesgo al conflicto, más riesgo tiene una relación basada en la interdependencia y colaboración, requiere cierta unidad de criterio y de actuación. A veces, la situación del conflicto es notoria, sin embargo, muchas veces no es fácil de conocer; en estos casos el líder debe estar atento a los tonos de conversaciones y hasta los leguajes no verbales para detectarlos.

El conflicto desde el punto de vista de la competencia para FUNDES (2002), comienza cuando el líder debe manejar las debilidades y amenazas alrededor de la Pyme, que afectan el desempeño de las mismas, haciéndole frente con las fortalezas y oportunidades presentes en su medio ambiente tanto interno como externo, a fin de establecer estrategias para negociar efectivamente. El manejo de estas situaciones y procesos de negociación de manera

efectiva y acertada, permitirá al líder convertirlas en empresas más flexibles, modernas, dinámicas, productivas, efectivas, competitivas y ricas, elementos importantes en el mundo globalizado actual.

Existen también grupos de poder a nivel interno y externo, los cuales ejercen presión y es utilizado para doblegar la actitud del líder Pyme. Esta presión se origina cuando el líder Pyme debe coordinar y dirigir la empresa hacia el logro de los objetivos trazados. Para lograrlo maneja distintos estilos y formas de dirigir, los cuales proponen una concepción de base sobre las personas, sus necesidades y motivaciones; estos grupos de poder provocan conflictos y obligan al líder a negociar.

Las situaciones conflictivas y de negociación mencionadas según Pérez y otros (2001) exigen del líder reunir competencias relacionadas con el manejo de funciones hacia acciones directivas encerradas en actividades estratégicas (formulación de los objetivos de la organización), actividades ejecutivas (especificación y comunicación de las actividades a ser realizadas por cada persona para que la organización alcance las metas u objetivos) y actividades de liderazgo (motivación de las personas para desarrollar efectivamente las actividades).

Identificación de las Competencias del Líder

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos y como tal, influenciada por sus características personales, como por las competencias presentes. Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez ayudan a identificar las competencias presentes en el líder y sus posibilidades para obtener un alto nivel de desempeño en la resolución de conflictos y la negociación.

Es evidente, que las competencias presentes en el líder generan un conjunto de relaciones y consecuencias afectando la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Para cada tipo de negocio, hay un conjunto de competencias las cuales, maximizan resultados; el impacto puede variar si se trata de un tipo de negocio no estructurado (consultoría gerencial, publicidad creativa), o uno altamente estructurado (refinería o línea de ensamblaje).

Por ello, las competencias presentes en el líder y cómo estas influyen en los resultados, es razón vital para concientizarse de la existencia de las mismas. Las competencias según Pérez y otros (2001) comenzaron a usarse a par-

tir de McClelland, para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis hizo estudios de las competencias, preguntando cuáles eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto, abarcando en este estudio las aptitudes, conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

Manifiesta a su vez estos autores que a lo largo de los años se ha ido limitando el significado de competencias a designar únicamente aquellos comportamientos observables y habituales, los cuales posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto son observables, pero son subjetivas en cuanto a la percepción particular de cada observador.

Así, Benavides (2002) define la competencia como el comportamiento manifiesto en el desempeño laboral permitiéndole a una persona actuar eficazmente. Señala que su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos. A su vez, Parkinson (2003) señala la competencia como las características personales que influyen en el desempeño de un trabajo. Por lo tanto, cuando se han identificado todas las competencias clave necesarias para una actividad o labor determinada, proporcionan un marco integral en función del cual puede evaluarse la persona.

Pero para la organización, no es suficiente definir las competencias, también es imprescindible conocer las diferentes corrientes existentes; en este sentido Benavides (2002) señala las siguientes:

1. **Conductista:** Su origen es la universidad de Harvard, conceptualizando el término, como las características de un empleado que guardan relación casual con el desempeño superior. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y sus asesores. Su construcción se apoya en la observación, evaluación, reconocimiento con estímulos, permitiendo reforzar las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas, su limitación, por la relación causal lineal y la generalización.

2. **Funcionalista:** Las competencias se definen como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran el análisis ocupacional, la desagregación de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales. Establecen familias o grupos de ocupaciones, donde un área ocupacional puede tener grados de competencias diferentes. Las áreas y los grados de competencias

dan lugar a la estandarización, la cual sustenta las calificaciones ocupacionales.

3. **Constructivista:** Facilita la construcción de competencias ocupacionales no sólo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal. Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos.

Estas corrientes permiten diferenciar tipos fundamentales de competencias las cuales varían según los diversos autores, y a su vez, son identificables para definir las competencias presentes en el líder a la hora de iniciar un proceso de resolución de conflictos y negociación, al respecto:

1. **Delewicz (1998) citado por Parkinson (2003)** las clasifica de la forma siguiente: a) **Intelectuales:** Recopilación de información, análisis de problemas, interpretación numérica, juicio, capacidad crítica, creatividad, planificación, perspectiva, conciencia organizacional, conocimiento del entorno externo y orientación hacia el aprendizaje; b) **Personales:** Capacidad de adaptación, independencia, integridad, tolerancia al estrés, adaptabilidad, conciencia por el detalle, manejo personal y orientación hacia el cambio; c) **Comunicación:** Lectura, comunicación escrita, capacidad para escuchar, expresión oral y presentación oral; d) **Interpersonales:** Impacto, persuasión, sensibilidad, flexibilidad, supremacía y negociación; e) **Liderazgo:** Organización, facultación, evaluación, motivación, desarrollo y liderazgo; y f) **Orientación hacia los resultados:** Asumir riesgos, decisión, sentido de los negocios, energía, interés por la excelencia, tenacidad, iniciativa y orientación hacia los clientes.

- La clasificación según Pérez y otros (2001) es presentada así:

1. **Técnicas o de puestos:** se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Suelen incluir conocimientos o habilidades específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

2. **Directivas:** son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Señalando dentro de ellas: a) **Estratégicas,** referidas a la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno

de la empresa. Entre ellas: visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones, negociación; b) Intratégicas, como la capacidad de un directivo y a su relación con el entorno interno de la empresa (Comunicación, dirección de personas, liderazgo, delegación, coaching, trabajo en equipo); y c) Eficacia personal, competencias directivas referente a los hábitos básicos para el propio liderazgo personal. Potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas estratégicas e intratégicas (proactividad, gestión personal, desarrollo personal, acción personal).

- Por su parte, Benavides (2002) describe tres tipos de competencias fundamentales, las cuales son:

1. Genéricas: se refieren a las características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional. Así se establecen las competencias genéricas para desempeñar satisfactoriamente un empleo, para un grupo de empleos, para ingresar o permanecer en una empresa, para identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos.

2. Laborales o Gerenciales: conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano: conocimiento, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamentos, motivos y necesidades.

3. Básicas: hacen referencia a tres grupos fundamentales, habilidades básicas (capacidad lectora, escritura, aritmética, matemáticas, hablar y escuchar), desarrollo del pensamiento (pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender a aprender y razonar), cualidades personales (auto responsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto dirección e integridad).

No obstante, la clasificación de Goleman (2004), las relaciona con la parte emotiva y refiere las siguientes habilidades: a) Habilidad 1. Conciencia de uno mismo: Conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo; b) Habilidad 2. Autorregulación: Autocontrol, fiabilidad, responsabilidad, adaptación e innovación; c) Habilidad 3. Motivación: Motivación de logro, compromiso e iniciativa y optimismo; d) Habilidad 4.

Empatía: Comprensión de los demás, desarrollo de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y comprensión social; y e) Habilidad 5. Habilidades sociales: Influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio, resolución de conflictos, establecimiento de vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo

Las clasificaciones mencionadas anteriormente, pueden cubrir el conjunto de competencias presentes en el líder al momento de resolver conflictos y negociar. Lo importante de la identificación de las competencias es ayudar al líder a ir mejorando aquellas competencias claves para la resolución de conflictos y negociación en la Pyme, no desarrolladas suficientemente.

Pero, no sólo afecta la presencia o no de la competencia, también afecta el grado de desarrollo de la misma, Parkinson (2003) agrupa los indicadores de nivel de desempeño o experiencia. Creando un sistema de clasificación de cinco niveles, en el cuales, el nivel 1 indica un desempeño bajo o falta de experiencia, y un nivel 5 un desempeño experto o muy especializado. La clasificación intermedia, el nivel 3 indica un desempeño promedio. Los niveles planteados, se presentan a continuación:

Nivel 1. Sin experiencia: La toma de decisiones es errática y carece de estructura, se descarta información importante, no hay un verdadero sistema para establecer prioridades y se necesita una supervisión constante.

Nivel 2. Experiencia básica: La toma de decisiones se basa en la identificación de asuntos claves, se evalúa toda la información cuyo acceso es fácil, se recurre a la experiencia para hacer juicios discriminatorios y se producen resultados aceptables.

Nivel 3. Talento comprobado: En la toma de decisiones son considerados aspectos generales del negocio, se analiza una gran variedad de material, se evalúa toda la información problemática y se consideran diversas opciones.

Nivel 4. Vasta experiencia: En todas las decisiones se aplican razonamientos sólidos, la toma de decisiones se basa en diversos factores de negocios, se asume una responsabilidad personal por decisiones difíciles y se cuenta con la capacidad para actuar con decisión ante situaciones de crisis.

Nivel 5. Experto: La toma de decisiones cubre automáticamente todas las fuentes pertinentes de información, siempre se toman decisiones confiables, efectivas y oportunas, se ofrece asesoría a los demás sobre estrategias para la toma de decisiones y las decisiones toman en cuenta la posición estratégica del negocio.

Los niveles planteados de competencias dependerán fundamentalmente de la función que desarrolle el líder, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará el desarrollo de competencias en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Por esta razón, cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en la empresa. Así, el líder de la Pyme venezolana de acuerdo a las características del actual escenario que se identifica como turbulento, riesgoso, con mucha incertidumbre, requiere definir las competencias en el presente que garantice la resolución de los conflictos presentes y los mecanismos más idóneos para enfrentarlo.

Consideraciones Finales

Las competencias son el resultado de experiencias dominadas por aptitudes y rasgos de personalidad los cuales, permiten sacar partido de ellas. Diagnosticar las competencias es importante, pero más importante es concretar las mismas, a fin de predecir las que pueden ser adquiridas extendiendo el análisis hasta las condiciones individuales y de entorno que favorecen estas adquisiciones.

Aunque está claro que no existe una lista universal de competencias utilizables en todos los sectores y en todas las empresas. Sí es clara, la identificación de un conjunto de competencias claves a la hora de manejar con éxito un proceso de resolución de conflictos y negociación por parte del líder Pyme. Un líder exitoso en el proceso de solución de conflictos y negociación, es un líder con un comportamiento, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto es importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres tipos de habilidades utilizadas por los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales. Aunque en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, pueden considerarse separadamente.

Para el presente estudio se considera, el grupo de competencias establecido por el autor Delewicz (1998) citado por Parkinson (2003), como el más completo y aplicable al

líder de la Pyme, en el proceso de solución de conflictos y negociación, porque comprende las competencias intelectuales, personales, comunicación, interpersonales, liderazgo y orientación hacia los resultados, necesarias en estos procesos.

A su vez, el desarrollo de las mismas se debe concretar mediante la formación, enseñanza de conocimientos, habilidades y conductas vinculadas a los objetivos. Aspectos, frutos de la experiencia buscada y explotada activamente por el participante en ella, experiencia para integrar con éxito los conocimientos. A su vez, cada empresa debe decidir las competencias necesarias para desarrollar en sus líderes. El perfil de competencias elegido es una expresión clara y específica de la cultura promovida por la empresa y puede utilizarse, por lo tanto, como herramienta de cambio cultural.

Referencias

- ALVAREZ, Roberto (2000). **Change. El lado humano de la Economía Digital**. Las nuevas reglas del cambio. Ediciones Granica, S.A. México.
- AMORÓS, Eduardo (2007). **Comportamiento organizacional**. (En la red). Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/62.htm>. (2009, Octubre 22).
- ANZOLA, Sérvulo (2003). **Administración de Pequeñas Empresas**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. México.
- BENAVIDES, Olga (2002). **Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.
- FAINSTEIN, Héctor (2004). **Teoría de conflictos**. (En la red). Disponible en www.hfainstein.com.ar/alumnos/resconflic.html. (2004, Marzo 17).
- FUNDES Venezuela (2002). **Estudio de una definición para la pequeña y mediana empresa en Venezuela**. Editado por Fundes Venezuela. Venezuela.
- GOLEMAN, Daniel (2004). **Inteligencia emocional**. (En la red). Disponible en www.inteligenciaemocional.org. (2002, Octubre 15).
- GONZALEZ, Heradio (2003). **Los desafíos de las pequeñas y medianas empresas**. (En la red). Disponible en www.ilo.euram.com.ni/pverdes/Verdes_de_Calidad/articulos/htm (2002, Octubre 15).
- LUCENA, Héctor (2005). Cambios en la Organización del trabajo tradicional: Conflictos y Actores Laborales. Artículo publicado en la **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 10. N° 29. Abril. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela. 09-25.

PARKINSON, Mark (2003). **Aplicación de la psicología en los negocios**. Herramienta para desarrollar el talento humano. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México.

PÉREZ LÓPEZ y otros (2001). **Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. España.

ROBBINS, Stephen (2004). **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. Primera edición en español. Editorial Prentice-Hall Hispoanoamericana, S.A. México.

VALDES, Luigi (2002). **Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa**. La revolución empresarial del siglo XXI. Grupo editorial Norma. Colombia.
