



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PERFIL DE LOS LÍDERES DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL ÁREA COMERCIAL DE CHILLÁN

Atributos y prácticas valoradas
desde la perspectiva de actores claves

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

Autora:
LUZ ELENA HERNÁNDEZ ALEGRÍA

Profesor Guía:
Mauricio Salazar Botello, Mg.

Chillán, febrero de 2016



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

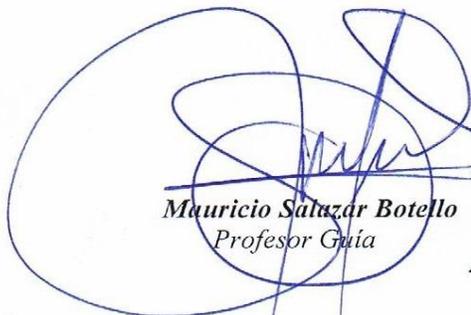
Chillán, 11 de enero de 2016.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "PERFIL DE LOS LÍDERES DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL ÁREA COMERCIAL DE CHILLÁN" Atributos y prácticas valoradas desde la perspectiva de actores claves, de la alumna Luz Elena Hernández Alegría.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,3 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Mauricio Salazar Botello
Profesor Guía


Álvaro Acuña Hormazábal
Profesor Informante


Álvaro Acuña Hormazábal
Jefe de Carrera



CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo

Agradecimientos

Todo se lo debo a Dios, en su infinita misericordia puso en mi vida a personas maravillosas, que me apoyaron y ayudaron a pasar esta hermosa etapa. Me bendijo con una familia luchadora, dándome los mejores padres del mundo que en ningún momento dudaron de mí, a mi pareja que me ayudó con sus conocimientos y orientaciones y por haberme dado mi mayor motivación que es mi hija Antonella, cada vez que me sentía cansada, solo bastaba mirar sus hermosos ojos para darme fuerzas y seguir adelante luchando para darle lo que ella merece. Gracias a mis compañeros de Universidad, guardo los mejores recuerdos de ellos y a todas las personas que hicieron posible esta anhelada pasión de ser Ingeniero Comercial.

ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción.	4
Antecedentes generales.....	4
Justificación del tema de estudio.	7
Objetivos.....	11
Objetivo General.	11
Objetivos Específicos.....	11
Alcances y Limitaciones del estudio.....	12
Alcances	12
Limitaciones	12
Capítulo 2: Revisión de la literatura y teoría relacionada.	14
El Liderazgo.....	14
Atributos esenciales de un líder eficiente.	20
Prácticas fundamentales de un líder eficiente.....	27
Perspectivas de los líderes y sus seguidores	50
Liderazgo en el ámbito comercial.....	52
Formación de líderes en Instituciones de Educación Superior.	55
Capítulo 3: Metodología.	61
Tipo de investigación.....	61
Fuentes de información.	61
Descripción del cuestionario.....	63
Construcción del cuestionario.	65
Encuesta a los Líderes	66
Encuesta a los Seguidores	70
Encuesta a los Alumnos	72
Capítulo 4: Resultados.....	74
Análisis de los atributos en los Líderes	77
Análisis de las prácticas en los líderes.....	89
Capítulo 5: Conclusión.	96
Referencias Bibliográficas.....	98
Referencias Electrónicas.....	103
Anexos.....	104

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Antecedentes generales

La administración de recursos humanos en las organizaciones se torna cada vez más desafiante y competitiva. Actualmente, la gestión en las organizaciones requiere de grandes innovaciones, sobre todo porque predomina la competitividad y la globalización. Una de las preguntas más reiteradas sobre el tema abordado es: ¿Cómo consiguen tener éxito las empresas en el entorno competitivo de hoy día?, Gómez - Mejía, Balkin, & Cardy (2001), señalan que el factor que puede hacer destacar a una organización es el del personal.

La calidad de los empleados de la organización, su entusiasmo y satisfacción en el trabajo, su experiencia, y su sensación de recibir un trato justo, afectan a la productividad de la empresa, al servicio al consumidor, a su reputación y a su supervivencia. En definitiva, son las personas las que marcan la diferencia entre una empresa y otra, y es fundamental el rol que tienen los líderes para que todas las funciones que dependen del capital humano, marchen bien.

En este contexto, las personas constituyen la base de las organizaciones, a medida que éstas crecen se necesitan recursos humanos cada vez más competentes para el logro de las metas propuestas, y con el objeto de lograr estos fines, los líderes requieren manejar y conocer una serie de factores claves para un desempeño eficiente de la organización y el de los empleados a su cargo (Quintero, 2004). En este sentido, se ha demostrado que en la medida que las empresas abandonan las estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas por otras más orgánicas y flexibles, cambian las habilidades esenciales para el desempeño laboral de los ejecutivos.

Alpander (1985) define al personal como el recurso crítico:

El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o fracaso de una organización. La empresa que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva

Estas afirmaciones sirven como base para demostrar la importancia que tiene una eficiente gestión de los recursos humanos para el logro de los objetivos organizacionales, generar ventajas competitivas y por ende, el éxito de la organización. El tema del liderazgo ha sido considerado tradicionalmente como una de las claves más importantes para el desarrollo eficaz de las organizaciones. Por ello, las organizaciones reconocen la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus líderes, la cual desarrollan en su quehacer cotidiano la competencia de un liderazgo efectivo que vaya en beneficio de la colectividad, ya que las universidades están convencidas que la variable o el elemento principal para el futuro exitoso de las organizaciones recaerá en el liderazgo que se desarrolle en ella.

Esta reflexión ha llevado a muchas organizaciones a reestructurar sus procesos y a emprender grandes esfuerzos en la capacitación del personal a su cargo, la cual desarrolla habilidades y destrezas productivas en el ejercicio profesional. Por eso es indispensable contar con un líder eficiente, que cuente con los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para ejecutar las tareas del cargo asignado dentro de una organización.

En el tema de liderazgo existen diversas teorías de diferentes autores que durante años han dedicado (o dedicaron) sus vidas a la investigación de este tema para su mejoramiento dentro de las empresas. Esta investigación tiene como objetivo indagar en las fuentes relacionadas con el liderazgo, para poder

conocer desde distintas perspectivas sobre este tema tan interesante del área de los recursos humanos.

Los líderes deben ser capaces de tener dominio de habilidades personales y emocionales, tales como ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre otros, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas con otros grupos dentro y afuera de la organización, adquieren un valor determinante en el éxito y fracaso de una gestión (Fischman, 2000).

Esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho de que deban competir con el gasto para ser más eficientes, hacen que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva (Cuadra & Veloso, 2007).

Los recursos humanos son, sin duda, la pieza clave de muchas empresas en cualquier sector. En el nuevo escenario económico, las ventajas competitivas de las empresas radican en el talento colectivo de sus personas, más que en sus activos inmobiliarios, sus tecnologías o sus medios de producción (Bonache, 2002). El conocimiento de los factores que influyen en la calidad de vida laboral resulta de extrema importancia para cualquier institución, ya que el trabajo es una actividad humana individual y colectiva, que requiere de una serie de contribuciones como esfuerzo, tiempo, aptitudes, habilidades, entre otras, que los individuos desempeñan esperando a cambio compensaciones económicas y materiales, además de las psicológicas y sociales, que contribuyan a satisfacer sus necesidades (Alba-Leonel, 2008).

En general, esta investigación con fines académicos, constituye un valioso aporte teórico referencial ya que permite conocer, a través de la información recogida, distintos conceptos sobre el liderazgo, visto desde diferentes ópticas. Además se recolecta información de atributos y prácticas desarrolladas por líderes destacando la importancia de la Educación Superior en la formación de líderes para las organizaciones.

En cuanto a lo práctico de la investigación, se logra rescatar antecedentes propios de líderes comerciales de diferentes niveles de jerarquía, dentro de la ciudad de Chillán, sobre las cualidades y prácticas que más destacan de su propio perfil profesional. Adicional a esto se revela la percepción que tienen los seguidores con respecto a sus líderes y de los estudiantes de Ingeniería Comercial en relación con sus cualidades al momento de desempeñar laboralmente como líder.

Justificación del tema de estudio

Existe un acuerdo generalizado que establece la gran importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones y que el éxito o fracaso de los desempeños dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo organizacional de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de dicho recurso (Cuadra & Veloso, 2007).

En atención a lo señalado precedentemente, es que la presente investigación tiene, en primer lugar, una relevancia en la gestión de recursos humanos dentro de la organización, enfocado especialmente a los líderes y a la percepción que tienen los seguidores con respecto a sus propios líderes. El presente estudio también pretende demostrar la importancia de desarrollar las capacidades y habilidades liderazgo de los estudiantes que se desenvolverán en un futuro liderando un grupo de personas determinadas dentro de una empresa.

Esta relevancia orientada a la gestión indica que es crucial que los estudiantes que se enfrentarán al mundo laboral, en esta área, sean capaces de comprometer, motivar, recompensar, desarrollar, asesorar, satisfacer a las personas que tengan a su cargo, mediante conductas esenciales de un liderazgo efectivo.

Se considera que la práctica de un liderazgo adecuado permitiría al líder proyectarse con su equipo hacia una mayor satisfacción laboral y contribuir con el crecimiento personal de los funcionarios y, por ende, de la misma empresa. Además, conocer los atributos y prácticas de los líderes de las grandes y medianas empresas de Chillán permitirá a estas empresas, desarrollar y tener un manejo sobre los factores que producen empleados motivados, productivos, satisfechos y sostenedores de un clima de trabajo propicio para el buen desempeño.

Esto trae consigo un amplio potencial. Ya que en términos prácticos y operativos aporta nuevos elementos para la discusión de un perfil eficaz en materia de selección y evaluación de líderes empresariales de la ciudad de Chillán. En esa vía, la información que se obtenga puede servir como retroalimentación a estos directivos, y con ello conducir a una autoevaluación de su gestión, que redunde en cambios importantes en cuanto a la forma de dirigir e integrar estos elementos a los procesos de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional, para así contribuir a mejorar indicadores de éxito y satisfacción laboral dentro de la empresa.

Hoy en día se conocen diversos conceptos y teorías de liderazgo, este puede ser definido como el proceso en el que una persona dirige, anima y guía a los demás para llevar a cabo las tareas de grupo, orientadas a lograr los objetivos que son compartidos por todos los miembros del grupo (Armstrong, 1990). En esta definición se destaca claramente que el liderazgo es un tema de vital

importancia, ya que está relacionado con el éxito o el fracaso, con lograr o no alcanzar los objetivos establecidos.

También cabe destacar que los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñar papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo (Gibb, 1969). Por su parte Robbins (2009) afirma que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

Frente a todas estas definiciones podemos inferir la importancia que posee las conductas y comportamientos de los líderes en una organización para poder llegar a buenos resultados y esto se refleja en efectuar mejores prácticas dentro de la organización es por eso que uno de los principales objetivos de este estudio es identificar los factores que influyen en la ejecución de mejores prácticas de líderes empresariales, ya sean internos, externos, controlables y no controlables.

Esta investigación pretende generar una base de datos objetiva y actualizada, en la cual se señala las principales cualidades y conductas de las personas que lideran las empresas en el ámbito comercial de la ciudad de Chillán y saber cómo influyen estas prácticas con respecto a su desempeño. Cabe destacar que las mejores prácticas en este estudio se entienden por conductas habituales desarrolladas por los líderes, que permite efectuar aquello que funciona mejor.

Por otro lado podemos decir que la formación de líderes requiere que ciertos individuos adquieran, desarrollen y utilicen conocimientos, habilidades y actitudes específicas que favorezcan y hagan posibles procesos de liderazgo efectivos. Es por eso que es tan fundamental la fase inicial de la formación de los líderes y uno de los objetivos de este estudio es señalar la importancia de conocimientos adquiridos sobre liderazgo en la Educación Superior, para el comportamiento posterior de los graduados en el puesto de trabajo.

Las mejores prácticas profesionales son consideradas en este estudio como un mecanismo de transmisión desde la Educación Superior hacia el desempeño laboral, es decir, que la adquisición de competencias en el primer periodo, ayudará a los profesionales en el desempeño de labores que requieran liderar un grupo de trabajo o una empresa.

Los empleadores se muestran a menudo dispuestos a incorporar a sus organizaciones jóvenes graduados con niveles competenciales y perfiles orientados o que posibilitan un ejercicio eficaz del liderazgo (Santosus, 2003). Tal como señaló Kimbrough y Hutcheson (1998), una experiencia temprana en liderazgo favorece la adquisición de herramientas y capacidades necesarias para el éxito académico, laboral y personal, por lo que el ejercicio del liderazgo no solo es requerido y valorado por las organizaciones, sino que también beneficia a los individuos que obtienen rendimientos personales en el desempeño de tareas de liderazgo.

Es por eso que este estudio se propone colaborar con instituciones de Educación Superior, donde se imparten carreras dedicadas a la administración, puesto que en las conclusiones quedarán de manifiesto fortalezas y debilidades de la formación de profesionales, específicamente en lo que respecta a liderazgo. La idea es poner énfasis en la importancia de la etapa de pregrado en la formación de líderes.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar los atributos y mejores prácticas de los líderes empresariales de las medianas y grandes empresas del sector comercial de la ciudad de Chillán y su relación con la formación inicial en las instituciones de Educación Superior.

Objetivos Específicos

- Identificar los atributos y las mejores prácticas de líderes empresariales de medianas y grandes empresas del sector comercial de la ciudad de Chillán.
- Valorar los atributos y prácticas de los líderes empresariales, desde la perspectiva de estos, sus seguidores y líderes en proceso de formación.
- Sintetizar los atributos y las mejores prácticas del líder empresarial de las medianas y grandes empresas del sector comercial de la ciudad de Chillán.
- Determinar las debilidades y fortalezas de los líderes empresariales de la ciudad de Chillán, para potenciar la formación de liderazgo en las instituciones de Educación Superior.
- Describir la importancia de conocimientos adquiridos sobre liderazgo en la Educación Superior, para el comportamiento posterior de los graduados en el puesto de trabajo.

ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Alcances

- El presente estudio explora los factores que inciden en el desempeño de los líderes de diferentes niveles de jerarquía dentro de la empresa, ya sea directivo, administrativo, ejecutivo u operativo.
- La investigación abarca únicamente a medianas y grandes empresas dedicadas al área comercial de la ciudad de Chillán.
- Para conocer la percepción de futuros líderes se trabajó con estudiantes de Ingeniería Comercial de la ciudad de Chillán, del último o penúltimo año de formación universitaria.
- Para conocer la percepción de los seguidores con respecto a sus líderes, se aplicó encuestas a trabajadores del área comercial de la ciudad de Chillán, que tienen un líder en su respectivo trabajo.

Limitaciones

En este apartado se dan a conocer las limitantes que se presentaron a lo largo del proceso de investigación, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- Para el conocimiento de las grandes y medianas empresas del área comercial ubicadas en la ciudad de Chillán, no se dispone de una lista con los nombres de ellas, menos de su ubicación, por consiguiente, se investigó de forma manual esta información, lo que implicó demora en el informe final.

- En la mayoría de las empresas, especialmente en las grandes empresas, se debió pedir autorización para la aplicación de la encuesta.
- Inicialmente se había propuesto realizar un focus group a los seguidores, cada focus group reuniría a un grupo de trabajadores de 6 a 12 personas, pero debido a la poca disponibilidad para asistir al primer encuentro, reflejado en la poca concurrencia al lugar fijado, se decidió cambiar de instrumento de recolección de datos. Finalmente, se escogió la encuesta individual, la cual fue auto administrada por los encuestados, para poder contestar en el lugar y en el momento que no le generara mayores inconvenientes.
- Algo similar ocurrió con la técnica para medir la opinión de los líderes, primeramente se optó por utilizar la entrevista; pero debido a la poca aceptación por parte de los líderes, se cambió también a la encuesta, por las razones antes mencionadas.
- Al momento de presentar la encuesta a los líderes se percibió cierto grado de inquietud por la idea de ser evaluados, aquello se ve reflejado por la cantidad de preguntas antes de la aplicación de la encuesta. Al igual que en algunos seguidores, hubo resistencia a contestar la encuesta, probablemente debido a cierto temor por revelar su opinión, aun cuando se explicó su naturaleza anónima.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y TEORÍA RELACIONADA

El liderazgo

La palabra liderazgo, según Bass & Stodgill's (1990), cuenta en su uso con muchísimo tiempo y se remonta a culturas ancestrales. Los egipcios establecían claramente en sus jeroglíficos, diferencias para denominar la palabra liderazgo, «seshemet», de líder «seshemu» y «shemsu» para los seguidores. El autor Gil Adi (1997) cuando cita a Henning (1960) aclara que la palabra liderazgo en griego y latín es una derivación: «del verbo actuar. «Archein»: gobernar y «Prattein»: alcanzar que corresponde al verbo en latín «ajere»: mover. Líder en su raíz anglosajona «Laedare», que tiene en uso muchos años sin haber sufrido cambios, se remonta a muchos miles de años. Su significado está asociado con conducir a los viajeros por el camino (Bolman & Deal, 1995). Gil' Adi (1997) comenta que: «En sus raíces indoeuropeas líder viene de «Leit» ir hacia delante, mover, morir por...»

El tema del liderazgo ha sido estudiado desde diferentes ópticas, a través de distintas disciplinas. La fascinación que ha despertado en las obras de autores de cuentos, fábulas, novelas, teatro, pinturas, cine, óperas, sinfonías, así lo demuestran, (Bass & Stodgill's, 1990). Ha sido a través del mensaje descrito en estas obras de arte, que sus protagonistas han inspirado en las audiencias grandes ideales y generado nuevas formas de pensamiento. En alguna de estas obras, se ha revelado y descrito, cómo son y qué acciones realizan los individuos que actúan en una situación determinada como líderes. Las mismas han contribuido, a través de invaluable ejemplos, a descubrir los problemas y soluciones que conlleva el ejercicio del liderazgo en el desafío que implica el manejo del cambio.

La necesidad de estos cambios, ha inspirado a los líderes, quienes han percibido, entendido y aceptado los mismos, como necesarios. El liderazgo, como disciplina de estudio académica, ha sido y es investigado por parte del mundo científico, por investigadores de las ciencias sociales, de las ciencias políticas y de la educación.

Tradicionalmente el término liderazgo se refiere por lo común, en las Fuerzas Armadas, a aquellos individuos que están en posiciones de mando, que señalan el camino.

“Quizás debido a que la guerra ha desempeñado un papel histórico central en el desarrollo de nuestras concepciones del liderazgo y la autoridad, no resulta sorprendente que la antigua raíz lingüística del verbo inglés «to lead» «liderar» significa «salir, morir»” (Heifetz, 1997). En este sentido, existe en cuanto al establecimiento del significado y en cuanto a su uso diferencias entre las palabras: autoridad, poder, influencia, líder y liderazgo.

El concepto liderazgo constituye uno de los tópicos básicos en la psicología social desde el nacimiento de la sociometría y la dinámica de grupos, habiendo sido considerado fundamental por los teóricos, a pesar de lo cual representa el principal aspirante a ocupar el primer puesto entre las áreas más oscuras y confusas de esta disciplina. De hecho, una investigación que analizó más de 3.000 artículos y monografías sobre el tema concluyó que no sólo era imposible clarificar el concepto de liderazgo, sino que la cuestión se hacía más confusa, por la acumulación de datos, definiciones y perspectivas (Guillén, 2000).

Por lo mismo es que Robbins (2009), establece que pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en la definición que el liderazgo, hay casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto. Por lo tanto, y de una manera general, el liderazgo puede definirse como la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.

Davis y Newstrom (2003), proponen definir liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos a que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos, por lo tanto es el catalizador que transforma el potencial en realidad. Guillén (2000) estimó que las definiciones de liderazgo pueden reducirse a cinco grandes categorías; primero, las definiciones que conciben al líder como la persona central de un grupo, el miembro que más comunicaciones emite y recibe y que constituye el punto focal del mismo. Por esta opción, el líder se define, además, como aquel a quién los demás miembros del grupo quieren asemejarse y con el cuál se identifican; segundo, aquellas que conciben al líder como la persona preferida de un grupo, aquellas con la cual la mayoría prefiere asociarse a la hora de realizar una determinada tarea; tercero, las que señalan al líder como miembro de un grupo capaz de conducirlo hacia sus objetivos y de desarrollar la estructura de interacción necesaria para resolver un problema común; cuarto, las que lo conciben como el jefe institucional, quien ostenta el cargo de director de un grupo, según dictan las estructuras sociales establecidas; y por último, quinto, aquellas para las que lo esencial en el líder es su capacidad de influencia sobre el resto de los miembros del grupo.

Bonache (2002), establece que el concepto de liderazgo engloba diversas aristas, ya que se ha definido como rasgo de personalidad, habilidad para conseguir obediencia, el ejercicio de influencia, una forma de persuasión, una relación de poder o simplemente una percepción de los subordinados. El término liderazgo, en reiteradas ocasiones se ha asociado a la visión jerárquica de la autoridad, la cual ha sido asociada con la gerencia.

Algunos autores como Rodríguez (1988), consideran a la gerencia y liderazgo como sinónimos, otros (Zaleznik A. , 1992) como dos aspectos diferentes y existen estudiosos del tema, como (Burns, 1978), como (Bass & Stodgill's, 1990) y como (Tichy & Ulrich, 1984), que expresan que estas posibles diferencias lo que buscan es la integración entre ambas palabras. Resulta difícil llegar a un acuerdo definitivo, pero si hay características que los distinguen. Se

podría afirmar que una persona, en algún momento puede asumir comportamientos de líder o de gerente.

Sin embargo, el entorno del siglo XXI, gira alrededor de un enfoque superior a la gerencia y liderazgo como complementos. Más bien, dirigir las organizaciones del tercer milenio requiere seres integrales, es decir, se necesitan personas que sean emprendedoras, gestores y líderes. El ámbito en el que se desenvuelven las organizaciones de estos tiempos, no se privará de principios gerenciales, pero su orientación se focaliza en ejercer el liderazgo, pasando por una transición de gestor a líder. En este orden de ideas como apunta (Casado, 2000), «El líder es más corazón y el gestor es más cabeza».

Alcanzar la eficiencia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo consiste en algo más de lo que la gente dice y hace. Este viene dado de adentro hacia fuera en una organización y se alimenta día a día de las interacciones productivas que emergen de la trama relacional de la organización y a su vez interviene directamente en el ser humano. En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (Cantón, 2001)

Múltiples autores como Lewin, (1951); Argyris, (1957); Maslow, (1957); McGregor, (1960); Likert, (1965) sugirieron que los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal y colocan mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, y se destacó la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc.

Hoy se dice que uno de los retos que enfrenta cualquier dirigente es la adecuada definición y administración del comportamiento y las relaciones entre personas. Visto de esta manera, son muchos los factores que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como lo plantea Kreitner, (1997) en su

definición de liderazgo, lo cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

En tal sentido, se espera que los líderes del futuro, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso (Bernal, 2000).

Asimismo, otro autor expresa que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro (Grinberg, 1999).

Por consiguiente, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral (Gonzalez & González, 2008).

Desde esta óptica, se requiere un líder que posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento, la acción y la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, obteniendo una visión más clara y precisa de los acontecimientos, alcanzando así a experimentar y evaluar las ventajas que trae el crear espacios sanos de trabajo, donde se practique la responsabilidad, el respeto, la confiabilidad, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje

donde se avancen hacia la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social (Grinberg, 1999).

En síntesis, todo hace pensar que el encargado o supervisor de un área dentro de la empresa debe ir en busca de un liderazgo que atienda a las exigencias actuales, las cuales demandan más atención al ser humano, más integración, más participación de todos los actores de una organización, donde la pirámide de mando se rompe para dar paso a un trabajo integrado holístico, que considera a todos los miembros de una institución indispensables e importantes para ejercer un buen trabajo grupal (Grinberg, 1999).

Desde este punto de vista se puede definir al liderazgo como la acción de la persona que establece la dirección y metas para un grupo de individuos, consigue el compromiso de los miembros hacia esas metas y motiva e inspira para alcanzar esas metas establecidas (Bonache, 2002). Relevante es para el mejor entendimiento del concepto de liderazgo agregar lo expuesto por Palací (2005), este autor expone que las diversas formas de concebir el liderazgo son el reflejo de diferentes enfoques teóricos y metodológicos. La elección de los mismos es una tarea delicada por la dificultad que conlleva intentar ubicar los trabajos de alguno de los enfoques y por la dosis de arbitrariedad, siempre presente en alguna medida, en dicha elección.

En general, con todos los conceptos revisados, se ha podido evidenciar que entre los autores no existiría mayor contraposición a la hora de definir liderazgo, es decir, queda de manifiesto lo complejo de su delimitación, la amplitud de funciones y responsabilidades que trae consigo. Ahora bien, y a pesar de la ambigüedad en la estandarización del concepto a lo largo del tiempo, hay elementos comunes para proponer una definición: (1) establecen dirección, (2) alinean a los subordinados a esa dirección y (3) motivan e inspiran a los subordinados.

Atributos esenciales de un líder eficiente

En el mundo laboral, muchas de las metas conquistadas dependerán de los líderes que existan al interior de la organización. En este contexto no es extraño que los expertos hayan analizado cuáles son los atributos que debe poseer un líder para encabezar un equipo de trabajo en una empresa. Investigaciones han establecido que todo líder debe cumplir con al menos cuatro atributos para generar confianza en sus seguidores y de esta forma crear un ambiente ideal para alcanzar el triunfo (Universia, 2013).

Los enfoques centrados en el líder se basan exclusivamente en la figura de éste como tal, analizando sus atributos personales, sus rasgos y características. Se asume que los líderes, por sus cualidades innatas son superiores a los que no lo son, ya que poseen rasgos relevantes que le distinguen de los demás miembros del grupo, a decir; motivación de logro, motivación por influir en los demás, conocimientos relevantes, competencia cognitiva, competencia social, auto-confianza, fiabilidad y flexibilidad. No obstante, no se puede determinar que un sujeto que reúna las características previamente descritas se desempeñe eficazmente en este rol (Palací, 2005).

Las investigaciones de características o rasgos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferencian a los líderes de quienes no lo eran, ocupó a los primeros psicólogos estudiosos de liderazgo en un intento por elaborar las teorías de los rasgos.

Existen seis rasgos que suelen faltarle a quienes no son líderes, estos son ambición y energía, afán por dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo. En forma breve se describen estas características expuestas por Bonache (2002):

- **Ambición y energía:** los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente elevado de logros, son ambiciosos, tienen energía, son incansables, persistentes en sus actividades y tienen iniciativa.
- **Afán por dirigir:** los líderes tienen un fuerte deseo de influenciar y dirigir a otros. Demuestran su disposición de aceptar responsabilidades.
- **Honradez e integridad:** los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores al ser veraces y no engañar, y al mostrar una alta consistencia entre la palabra y el hecho.
- **Autoconfianza:** los seguidores buscan en los líderes una ausencia de dudas propias. Por tanto, los líderes necesitan mostrar autoconfianza a fin de convencer a sus seguidores de la corrección de sus metas y decisiones.
- **Inteligencia:** los líderes necesitan ser lo bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información; y poder crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- **Conocimiento del trabajo:** los líderes efectivos tienen mucho conocimiento de la compañía, industria y asuntos técnicos. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de las mismas.

Robbins (2009), al analizar una serie de investigaciones logra establecer que dentro de las principales características de los líderes se encuentran; la extroversión, la apertura a experiencias y la inteligencia emocional. En la primera característica se puede clarificar que los líderes son personas sociables y dominantes, que tienen mucha seguridad en sí mismos cuando se encuentran en situaciones de grupo, los líderes extrovertidos y abiertos a nuevas experiencias parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo. La otra característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional, ya que se plantea que sin ella una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente analítica, una cantidad de ideas excelentes, pero aun así no será un gran líder, los líderes empáticos sienten la necesidad de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen) y son capaces de leer las reacciones de otros.

Según Transearch Chile las cualidades más importantes en un Líder deben ser Integridad, pensamiento Global, influencia, creatividad y sinceridad con un 36.3%; 20.8%; 13%; 9%; 8.1% respectivamente, tal como lo muestra el gráfico 1.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración Propia, con datos extraídos de Transearch Chile (2016)

Para José Saffirio, director del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, el buen liderazgo pasa por saber influir en el personal para que realicen alguna actividad y no obligarlos a ello. “Son las bases las que deben aceptar a sus líderes” dice el docente, quien agrega que para que eso suceda se debe saber incorporar ideas de los colaboradores, recoger sugerencias, compartir el crédito de los logros y otorgar reconocimiento público a los buenos trabajadores. Se debe entender que los éxitos provienen de un buen equipo bien organizado y compensado y,

para eso, el jefe debe ser menos jefe y más líder. Si es verdad que a los jefes se les copia, mejor que sean buenos.

Un estudio publicado por Universia Chile (2013) reveló que las características indispensables en un líder deben ser sinceridad, integridad, competencia y comunicación. En el primer caso se requiere que los directivos actúen mostrando seguridad al momento de tomar decisiones y ser siempre transparentes con sus equipos. En cuanto a la integridad se aconseja ser consistente entre el discurso y las acciones. A su vez, el ser responsable y competente en el cumplimiento de metas y estrategias también es uno de los atributos que se destacan. Lo mismo sucede con la capacidad de saber informar los cambios y sucesos al interior de la compañía, con el objeto de evitar rumores que pueden contaminar los procesos.

Los atributos que se ofrecen para describir un buen líder según Onésimo Alvarez (2010), son los siguientes:

1. Auténtico no falso.
2. Confiable no errático.
3. Anclado no desconectado.
4. Optimista no pesimista.
5. Consciente de sí mismo no inconsciente.
6. Impulsado por propósitos y pasión y no por poder y temor.
7. Inclusivo no divisivo.
8. Enfocado en otros no en uno mismo.
9. Respetuoso no manipulativo.
10. Capaz de fomentar nuevos líderes y no sólo mantener seguidores.

Otros autores consideran que la inteligencia emocional es un atributo personal que incluye lo siguiente:

- Valorar y expresar las emociones de uno y de los demás.
- Controlar las emociones de uno y de los demás.
- Expresar adecuadamente las emociones para dirigir el comportamiento y solucionar problemas (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Las siguientes cuatro dimensiones encierran la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de uno mismo: conocer las debilidades, fortalezas y límites propios; reconocer los efectos de nuestras emociones en uno mismo y en los demás.
2. Autogestión: mostrar integridad y flexibilidad; controlar nuestras emociones.
3. Conciencia social: notar y entender las emociones de los demás; tener empatía por los demás y sus preocupaciones.
4. Gestión de las relaciones: asistir a los demás mediante retroalimentación; construir conexiones; proporcionar guías creativas; colaborar; manejar conflictos.

Los gerentes que muestran estas características de inteligencia emocional son exitosos en el aspecto de recursos humanos de la gerencia, y también prosperan en las organizaciones Y. Los gerentes que poseen inteligencia emocional, además de habilidades técnicas y conceptuales, tienen grandes posibilidades de promoción y, usualmente, terminan en las oficinas ejecutivas.

Di Kamp (2000) enumera 12 características que debe poseer Un buen Líder, estas se encuentran plasmadas en la tabla 1.

Tabla 1

“Características que debe poseer un buen Líder”

<p>1. Ser un modelo a imitar</p>	<p>La gente presta más atención a lo que alguien hace, que a lo que ese alguien le dice que haga. Los directivos tienen que practicar en su comportamiento diario lo que predicán. Ser un modelo implica que la manera de hacer de uno tiene una enorme influencia en la manera de hacer de los demás. Por tanto esta característica abarca todas las cualidades que debe poseer un líder.</p>
<p>2. Conocerse a sí mismo</p>	<p>Ha de reconocer sus debilidades para intentar paliarlas y potenciar sus puntos fuertes. No puede dirigir eficazmente a los demás si no ha aprendido a dirigirse y controlarse a sí mismo.</p>
<p>3. Ser aprendiz</p>	<p>Estar abiertos siempre a aprender y desarrollarse. Muchos líderes creen que deben fingir que lo saben todo para no perder prestigio. Precisamente ésta es una parte esencial del modelo que predicán, la apertura a nuevos sistemas, la innovación y la creatividad son la base para el desarrollo de cualquier organización actual y los líderes son los primeros que deberán apuntarse a “aprender” continuamente.</p>
<p>4. Disposición a los cambios</p>	<p>El líder eficaz trabaja inmerso en el cambio en vez de resistirse a él. Quizás el cambio será la única constante en el futuro y el líder debe aceptar como un reto el trabajar en continuo avance y aprendizaje.</p>
<p>5. Tener visión</p>	<p>El buen líder tiene una visión clara de lo que puede y quiere conseguir la organización y la transmite. No se trata de mejoras incrementales sino de saltos hacia adelante en la práctica, los procesos y las posibilidades. Necesita para ello emplear la lógica, la imaginación y la inspiración. Los buenos líderes tienen ideales para el futuro; estos ideales ayudan a desarrollar una dinámica de progreso y mejora hacia el objetivo.</p>
<p>6. Ser consciente de la realidad presente</p>	<p>Para dirigirse hacia el ideal se ha de tener muy claro dónde se está situado en el presente. Reconocer los puntos débiles de un proceso, las dificultades y los medios de que se dispone, han de servir para producir un desarrollo activo. La tensión que se genera y que redefiniremos como la energía que nos impulsa fuera de la “zona de confort” hacia una zona</p>

	<p>desconocida para lograr hacer realidad la visión, se llama “Tensión creativa”, definida así por Peter Senge. En ningún caso es provechoso considerar esta tensión como un motivo para rebajar los objetivos, pues esto llevaría a una regresión en lugar de un progreso.</p>
7. Tener una escala de valores	<p>Rasgos como la “integridad” y la “ética” son valores que el grupo percibe como muy importantes a la hora de considerar a un líder.</p>
8. Utilizar el pensamiento sistémico	<p>El pensamiento sistémico implica ser consciente de cómo funcionan los procesos y separar las causas de los síntomas. Deming decía que los problemas laborales eran debidos a los sistemas, no a la gente. Según Senge: La característica que define a un sistema es que no puede ser entendida como una función de sus componentes aislados. El comportamiento del sistema no depende de lo que cada parte está haciendo, sino de la manera en que cada parte se relaciona con el resto. Con este enfoque se logra estudiar el sistema de organización en si mismo, aparte de las personas que lo constituyen y permite obtener una perspectiva a más largo plazo.</p>
9. Ser buen comunicador	<p>Ser capaz de transmitir clara y congruentemente un mensaje. Expresarse de forma nítida y sencilla, de forma que los demás puedan comprender que se les dice y que se espera de ellos.</p>
10. Pensar positivamente	<p>Ver las posibilidades, afrontar los problemas como retos, tener una visión positiva de las cosas y buen sentido del humor ayudan a mantenerse centrado en los objetivos, a pesar de las dificultades.</p>
11. Ser entusiasta	<p>Es una cualidad contagiosa que atrae a los demás y ayuda a soportar situaciones complicadas y a seguir confiando en lograr el éxito en lo propuesto.</p>
12. Ser inteligente	<p>En realidad las anteriores cualidades pueden ser trabajadas y desarrolladas, son habilidades que todo líder debe intentar implementar para ser eficaz, pero ésta última se refiere a ser jefe de personas. Ahí es donde juega su papel la Inteligencia Emocional; la capacidad de comprender a los demás; saber qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente con el grupo, reconocer y reaccionar ante el</p>

	humor, el temperamento y las emociones de los otros, es el catalizador que propicia sacar lo mejor de cada miembro del equipo e impulsarle a la acción.
--	---

Fuente: Elaboración Propia con datos extraídos de (Marcando las Diferencias, 2000)

Prácticas fundamentales de un líder eficiente

Según (Dailey, 2012), el concepto clave en la definición de las tareas de un gerente es mantener la eficacia operativa o “conseguir que el personal haga las cosas”. En las organizaciones del siglo XXI, las tareas del gerente irán evolucionando desde la antigua noción del gerente como alguien con autoridad y cuya misión es “definir e interpretar normas y órdenes” hasta un concepto más moderno, en el que su función será crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo, la toma de decisiones a tiempo y en forma autónoma y la flexibilidad de la fuerza laboral extrema.

En una encuesta detallada, miles de directivos y ejecutivos identificaron las siete características básicas de su trabajo (Kraut, Pedigo, McKenna, & Dunnette, 1989):

1. Gestionar el desempeño del empleado (supervisión).
2. Guiar a sus subordinados (enseñanza y capacitación).
3. Representar al personal a su cargo (apoyo).
4. Gestionar el desempeño del grupo (facilitación).
5. Asignar los costos (toma de decisiones).
6. Coordinar grupos interdependientes (colaboración).
7. Controlar y hacer un seguimiento del entorno de los negocios (examinar en busca de adaptaciones).

Estas siete funciones de la gestión son comunes en todos los niveles de gestión de cualquier compañía. Lo que varía de manera significativa es la importancia relativa atribuida a estas tareas, así como el tiempo dedicado por los directivos a cada una de ellas, dentro de los diferentes niveles de la organización.

Las investigaciones realizadas demuestran que las tareas 1 y 2 son las más importantes para los supervisores de rango inferior, las tareas 3, 4 y 5 son las que ocupan principalmente a los gerentes intermedios y, finalmente, las tareas 6 y 7 son las que monopolizan el tiempo de los altos directivos. En otras palabras, todos los directivos y los ejecutivos realizan las mismas tareas, pero la importancia atribuida a cada una de ellas está relacionada con su nivel jerárquico en el seno de la organización.

Una de las tareas primordiales de debe poseer un líder dentro de la organización es que haya una supervisión considerada (empática), ya que esta refuerza la autoestima de los empleados y aumenta su satisfacción laboral (Dailey, 2012). Si los supervisores consultan a sus subordinados en cuanto a las decisiones, las políticas y las normas laborales, los empleados estarán mejor informados y más satisfechos con su trabajo, y tienen más confianza en su propia comprensión de las tareas que deben realizar.

Por lo tanto, la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas al trabajo difunde la satisfacción laboral entre los empleados y los ayuda a convertirse en internalizadores motivados. No obstante, esto no significa que todas las decisiones hayan de adoptarse participativamente. Puede ocurrir que un directivo deba tomar una decisión (en una crisis por ejemplo) y la participación de los empleados fuese ineficiente o inapropiada. Son las decisiones, y objetivos, que requieren el apoyo de los subordinados o que afectan el bienestar de los empleados las que deben adoptarse de manera participativa.

Esta participación sirve para aclarar las expectativas de los empleados en su trabajo. Los empleados que tienen claras sus expectativas laborales suelen estar más seguros de sí mismos, en comparación con aquellos que no participan en la toma de decisiones laborales. Si los supervisores tienen confianza en sus habilidades y estilos gerenciales, pueden influenciar fácilmente el optimismo de sus empleados en relación a su participación y su deseo de involucrarse en las decisiones laborales.

El grado de comprensión de los empleados acerca de lo que supuestamente deben hacer influye en su satisfacción laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad del trabajo (comprensión) mejora (Dailey, 2012). Por ende es de vital importancia que los líderes comuniquen con claridad a sus seguidores sobre sus funciones dentro de la empresa. Alentar a los empleados a participar en cuestiones laborales importantes también aumenta la claridad del trabajo. Con el tiempo, una retroalimentación positiva (y constructiva) sobre tareas anteriores construye confianza en los empleados y los hace sentir que son capaces de mantener su desempeño en niveles aceptables. Como resultado, la satisfacción laboral de estos empleados serios mejora.

Los líderes que continuamente perfeccionan y clarifican los requisitos laborales se hacen un favor, porque construyen una buena comunicación y confianza en sus relaciones de trabajo, y sus subordinados responderán a esto con mayor lealtad y desempeño. Este es un resultado con el cual todos ganan, y conforma la base del desempeño en equipo y un gran espíritu de trabajo individual.

Recompensar a través de premios a trabajadores que se destacan en la empresa está relacionado con una de las tantas tareas de los líderes. Las recompensas extrínsecas (incentivos) son las que otorga la organización, según el mérito de los empleados (desempeño). Estos pueden ser los aumentos salariales, los ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor, símbolos de estatus laboral y de seguridad laboral. Las recompensas intrínsecas (incentivos) son las que el empleado experimenta internamente (personalmente) a medida que el trabajo o la tarea se desarrolla.

Por ejemplo, los sentimientos de competencia, el orgullo, la determinación de sobresalir y la habilidad manual de los empleados con necesidad de logro por un trabajo bien hecho pertenecen a esta clase de recompensas. Aparecen y cambian con intensidad a medida que el empleado evalúa su propio progreso en

el desempeño y el logro de sus objetivos. Estas recompensas tienen un efecto directo en cuanto a cómo se sienten los empleados, y ejercen una gran influencia en su motivación y desempeño continuo. Ambos tipos de recompensa se relacionan estrechamente con la satisfacción laboral y es tarea del líder motivar al trabajador constantemente al logro y a la excelencia.

Una de las prácticas más recurrentes de los líderes es comprometer a los trabajadores con la empresa. El profesor Porter y colaboradores (1974) definen el compromiso con la organización como el nivel de devoción del empleado con la organización. Este compromiso debe poseer tres componentes:

- Creer en los objetivos y los valores de la organización, y aceptarlos.
- Estar dispuesto a realizar un esfuerzo considerable por la organización.
- Querer seguir siendo miembro de la organización.

El compromiso con la organización trasciende la lealtad con la compañía. Se puede notar cuando los empleados promueven activamente la organización ante las partes interesadas o ante aquellos que se ven afectados por las acciones de la organización. En otras palabras, el empleado comprometido defiende la reputación de su empleador frente a las críticas. También se observa en la voluntad de un empleado por dar algo de sí mismo a la organización (por ejemplo, apoyar el desarrollo de un “protegido” siendo su mentor). Cuando un empleado defiende a su compañía, promueve sus valores y aconseja a los recién llegados, está reforzando su compromiso con la organización y adaptándose a los valores de la organización (Dailey, 2012).

Una vez que los empleados se identifican con los objetivos y los valores de la organización, es mucho menos probable que abandonen su empleo, incluso durante períodos de insatisfacción laboral (no se rinden y esperan que las cosas mejoren). Los empleados con mayor compromiso tienen un mejor desempeño, y

usualmente se esfuerzan más por encontrar formas creativas de ser productivos. Al participar del establecimiento de objetivos, establecen metas más ambiciosas y tienen una mayor tendencia a interpretar los objetivos de la organización en términos personales.

Con respecto a lo planeado anteriormente podemos preguntarnos: ¿Cómo pueden los líderes aumentar los niveles de compromiso con la empresa y la participación en el Trabajo? Según (Dailey, 2012), los gerentes orientados a la Teoría Y que deseen influenciar en estos aspectos deben realizar lo siguiente:

1. Demostrar un interés sincero por el bienestar de sus empleados (empatía). Para aumentar el compromiso, el gerente puede hacer hincapié en la planificación de la trayectoria profesional en el desarrollo del empleado. Para desarrollar la participación en el trabajo, el gerente puede pedir la opinión de sus empleados para hacer las tareas más interesantes y desafiantes.

2. Dar oportunidades a los empleados para que logren sus metas personales. Si un empleado competente quiere más responsabilidades, quizás para incrementar sus posibilidades de obtener una promoción, el gerente debe rediseñar el trabajo de este empleado para hacerlo más desafiante y significativo. Luego puede mostrarle al empleado como agrega valor a la eficacia operativa y la ventaja competitiva (conectar el éxito de la compañía con el compromiso con la organización).

3. Modificar los trabajos de manera que los empleados puedan obtener más recompensas intrínsecas. Muchos empleados quieren controlar personalmente su trabajo. Un líder eficiente da a sus empleados la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones para responder a sus necesidades (incremento de la participación en el trabajo a corto plazo).

4. Buscar la manera de recompensar a sus empleados e interactuar con ellos regularmente. Si los líderes no están disponibles cuando los empleados tienen un problema en su trabajo, ambas actitudes laborales pueden dañarse. Además, si los líderes solo aparecen cuando hay problemas, los empleados puede empezar a asociarlos a las consecuencias negativas como el castigo o la crítica, con lo cual no se obtiene ni compromiso ni participación. A largo plazo, la percepción de los empleados sobre la equidad y el equilibrio de los líderes aumentará el compromiso con la organización.

5. Delegar una cantidad razonable de autoridad a los empleados, siempre que sea posible. El compromiso con la organización y la participación en el trabajo incrementa en aquellos empleados que se sienten más capaces y seguros de sí mismos en el trabajo.

La participación en el trabajo se define como el grado de identificación del empleado con su trabajo, de participación activa en el mismo y de consideración de su trabajo como determinante clave de su autoestima (Steers, 1981). De acuerdo a los estudios y experiencias adquiridas por los investigadores Kouzes y Posner (1997) proponen que las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar identificadas en las investigaciones son: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. Todas ellas representan acciones dirigidas por los líderes a través de las cuales éstos logran realizar cosas extraordinarias, es decir, obtienen logros fuera de lo común.

Estas cinco prácticas no son exclusividad de unos pocos, todas estas prácticas están a disposición de cualquier persona que acepte el desafío del liderazgo, en diferentes organizaciones o situaciones. Se definirán cada una de las siguientes prácticas propuestas por Kouzes y Posner a continuación:

Desafiar al Proceso: La práctica de desafiar el proceso incluye las siguientes estrategias o compromisos:

- Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer innovar y mejorar.
- Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

Cuando se habla de liderazgo y del papel que juegan los líderes en buscar nuevas formas de hacer las cosas y de mejorarlas lo que éstos hacen es tener la iniciativa que se requiere para enfrentar el desafío de cambiar el status quo. Es sólo a través de este tipo de comportamiento, que una persona, independientemente de su posición, pueda llegar a convertirse en líder. Los líderes que desafían el status quo, muchas veces tienen que romper paradigmas y hacer rupturas con el pasado y con la forma tradicional de hacer las cosas.

Como bien lo señalan Kouzes y Posner (1997) “Por encima de todo, el liderazgo implica la creación de una nueva forma de vida”. En este proceso de búsqueda de alternativas, lo que los líderes logran es despertar la motivación intrínseca de la gente, de manera que los cambios propuestos por ellos y aceptados por sus constituyentes, tengan sentido de utilidad, (Blanchard & Bowles, 1999), ello por supuesto sugiere aprendizaje.

La estrategia de experimentar, correr riesgos y aprender de los errores, pone a prueba el liderazgo de una persona. Es la forma en que se percibe en la práctica el espíritu pionero de los líderes. Estos deben estar preparados para enfrentar el distress que les produce a sí mismos y a sus acompañantes, el aventurarse en lo desconocido, la innovación y la experimentación por supuesto, requiere de los líderes una transformación profunda de sí mismos. Tal como lo señala O’Toole (1996) “Para vencer la resistencia al cambio, debemos estar dispuestos, como iniciadores, a cambiar nosotros mismos”.

Todo proceso de cambio buscado, implica reconocer el miedo que se produce durante ese viaje. Los líderes deben dejar bien claro, comunicando a sus acompañantes los riesgos que implica trabajar en ambientes turbulentos. Pero

también deben, comunicar las ventajas que abrazar el cambio produciría. En este sentido, es bien importante, que tengan en consideración, que cualquier proceso de cambio, trae consigo fracasos. Estos deben ser considerados como oportunidades de aprendizaje y no enfrentarlos con amenazas y castigos. Incluso resultaría sumamente beneficioso, que los líderes admitieran ante sus acompañantes, sus fracasos, lo que los haría aparecer como más humanos. En este proceso de experimentar y correr riesgos, el mensaje que deben dar los líderes, es de que no sólo se trabaja para la satisfacción de las necesidades del equipo, sino también se trabaja por satisfacer las demandas de la sociedad.

Inspirar una Visión Compartida: La visión está relacionada con ver lo que otras personas no ven, es decir, implica el darse cuenta el ver las cosas con una perspectiva diferente, con otros ojos. Tener una visión significa ver más allá del estado actual de cómo se presentan las cosas a simple vista. Cuando un líder es capaz de visionar o tener un sueño sobre algún ideal, lo hace con la finalidad de poder brindar satisfacción a las personas que lo rodean. La visión de un líder está implícitamente relacionada con lograr cosas extraordinarias, de los eventos rutinarios y simples de la vida. Significa posicionarse y observar el mundo que le rodea, imaginando un ideal de un mejor futuro posible, buscando a través de una premisa de ganar – ganar, una búsqueda de mejores soluciones innovadoras, a los problemas que se enfrentan con el día a día, (Kets de Vries & Treacy, 1999).

De lo que se trata es de ver o idealizar un futuro mejor, sin embargo, esos ideales pueden ser muy disímiles para las distintas personas que existen en nuestro planeta. Pero si hay algo que tienen los líderes en común, es que ellos siempre pueden ofrecer la posibilidad de brindar alegría y felicidad con los logros que prometen al ser alcanzados, (Badaraco & Ellsworth, 1994). Lo que ellos tratan es de romper paradigmas, de cambiar el estado actual de cómo funcionan las cosas, transformando lo imposible o lo que parecía tan evidente, en algo que realmente sea útil y beneficioso, (Blanchard & Bowles, 1999).

En el fondo inspirar una visión compartida tiene que ver con lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común. De manera de lograr esto, la visión que presente el líder debe ser lo suficientemente estimulante, comunicada con optimismo, entusiasmo y amor; de forma tal, que haga sentir a las personas a quien se comunica este mensaje, como triunfadores, (Kouzes & Posner, 1997). Pero por supuesto, esta visión debe resultar creíble y posible, y el éxito de los líderes en lograr este compromiso con su gente, requiere, de que estos se perciban como personas en quienes se puede depositar su confianza, (Kouzes & Posner, 1997). Tal cual lo exponen Kouzes y Posner (2001) “Es la posición que le otorga a los líderes su autoridad, pero son sus comportamientos los que le hacen ganar el respeto. Y esta consistencia entre las palabras y las acciones es lo que constituye la credibilidad de un líder”.

En el modelo que presentan Kouzes y Posner (1997, 2001), en cuanto a la práctica de inspirar una visión compartida, ésta consiste en las siguientes estrategias:

- Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor y,
- Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.

Los autores de esta propuesta de liderazgo, al hacer referencia a la capacidad que tienen los líderes de imaginar un ideal, prefieren utilizar el término visión. Es común en la literatura acerca del liderazgo, asociar esta palabra a la de visión. Hoy día existen muchas formas de definirla, del latín visio – onis acción y efecto de ver. Lo que llama la atención en cuanto a la interpretación de esta palabra es la forma como es utilizada por los líderes.

Es la idea de ver la realidad con imaginación, es mirar más allá, de lo que se observa de la realidad inmediata. En tal sentido, como bien lo expresa Echeverría (2000), cuando sostiene que “el líder del futuro que requieren las empresas es el de un coach” y lo define así: El coach es alguien que, provisto de

distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que esta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender, las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira.

Ahora bien, la única forma de transmitir una visión que resulte creíble, tiene que ver con lo que Bennis (1990) sugiere, al plantear que un líder debe reconocer y aceptar la imagen que tenga de sí mismo. La autoimagen que un líder posea de sí mismo, resultará un elemento vital para poder influir a otros, de manera que éstos se sientan estimulados a acompañarlo. (Alder, 1995).

El autor Chatterjee (2001, pág. 27) señala acerca de la visión lo siguiente: “Ver no es sólo recibir imágenes en la retina. Es un acto de interpretación. Ver es una reconstrucción creativa de nuestro universo. Los líderes no se contentan con hechos. Tienen una inmensa energía para reorganizar los hechos hacia nuevos ideales y nuevas visiones de la realidad”. Los líderes cuando actúan al usar esta práctica, creen de manera firme e inequívoca que ellos realmente pueden hacer cosas de manera muy diferente, a cualquier cosa que se haya hecho antes. Ellos sienten un profundo deseo de lograr que éstas sucedan, brindando una visión estimulante.

Una característica resaltante de este tipo de comportamiento de liderazgo, está asociado a visualizar el futuro de una manera vívida y real, con resultados bien precisos, incluso mucho antes de haberse iniciado un proyecto. Ellos se sienten motivados en el logro de esta imagen «clara», de lo que la organización puede llegar a ser.

El autor Bennis (1990, pág. 92) cita lo siguiente: “Ningún líder se propuso deliberadamente ser líder. A lo que todos aspiran es a vivir su vida, a expresarse plenamente. Cuando esa expresión es valiosa, se vuelven líderes. Así que lo importante no es convertirse en líder, lo importante es convertirse uno en uno mismo, utilizarse uno totalmente – utilizar todas sus habilidades, todos sus dones

y sus energías – para poner de manifiesto su visión. No se puede suprimir nada. En suma, uno tiene que llegar a ser la persona que se propuso ser, y gozar en el proceso de llegar a esa meta”. Los autores Kouzes y Posner (1997) establecen que sólo ofrecer una visión del futuro posible no es suficiente. Es necesario lograr que otros se incorporen a ese ideal.

Habilitar a otros para Actuar: El liderazgo ejemplar no se basa en acciones individuales, sino en un esfuerzo de equipo, el cual debe estar conformado por todos aquellos que tienen intereses en la misión: gerentes, colaboradores, pares, clientes, proveedores, etc. Todos los miembros del equipo deberían desarrollar sentido de pertenencia e identificación para dar lo mejor de sí y realizar un buen trabajo. Esto es de vital importancia para que los líderes comprometan a su equipo con el logro de resultados. Para ello, los líderes habilitan a otros para actuar, es decir, no acaparar el poder, sino que lo otorgan. Primero entrenan adecuadamente a su equipo y luego les delegan responsabilidad para que puedan tomar decisiones. Esto hace que los miembros del equipo se sientan fuertes, capaces y comprometidos; esto implica que posean autonomía, autoridad e información, lo cual incrementa las posibilidades de producir resultados extraordinarios. Habilitar a otros para actuar es una práctica de los líderes que implica trabajo en equipo, confianza en éste y la cesión del poder. Para los colaboradores o poderdantes de los líderes ésta es una capacidad fundamental del líder y la más significativa de las cinco prácticas, ya que el liderazgo es una relación basada en la confianza; ésta impulsa a la gente a correr riesgos y éstos a los cambios para generar dinamismo y desarrollo de las organizaciones, (Kouzes & Posner, 1997).

Sin confianza ni cesión de poder del líder a su equipo los cambios son prácticamente nulos y por tanto, las organizaciones estáticas y en dirección al deterioro y decadencia. De acuerdo a Kouzes y Posner (1997), habilitar a otros para actuar es una práctica de liderazgo que comprende las siguientes estrategias o compromisos:

- Fomentar la colaboración: promover metas cooperativas y confianza mutua.

- Fortalecer a los demás: compartir el poder y la información.

En la revisión de la literatura sobre equipos de trabajo con respecto a fomentar la colaboración, es común evidenciar la progresiva importancia de las alianzas, redes y conformación de equipos en el ámbito organizacional. Kouzes y Posner, (1997, pág. 244) señalan que: “Si el objetivo es mejorar el desempeño, resulta fundamental fomentar la cooperación y no la competencia. La búsqueda de excelencia es un juego de colaboradores”. De acuerdo a este planteamiento, se puede destacar que no se trata de concentrarse en derribar a la competencia, sino en trabajar bien, en función de logros y no de subordinación, haciendo más énfasis en la cooperación que en los recursos. Es necesaria la ayuda mutua para lograr un desempeño eficiente. En este sentido, es pertinente señalar que las alianzas estratégicas se han transformado en un buen negocio en el contexto organizacional de estos tiempos, ya que representan cooperación y colaboración.

Al analizar los planteamientos de las investigaciones de Kouzes y Posner (1997), se presenta, en la tabla 2, algunas características que comprenden la colaboración, como una de las bases fundamentales en la práctica de liderazgo: Habilitar a otros para actuar.

Tabla 2

“Habilitar a Otros para Actuar: Características”

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Las prioridades de los otros los ayudan a alcanzar el éxito.• Los objetivos compatibles promueven la confianza.• Capacidad de acordar intercambios que benefician a todos.• Las interacciones generan amistad, cohesión y espíritu de equipo.• Los líderes que fomentan la cooperación tienden a aumentar su credibilidad.• Los líderes con relaciones cooperativas inspiran compromisos y son considerados competentes.• La cooperación promueve mayor productividad y logro que la competencia interpersonal o las actividades individualistas. |
|---|

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de J. Kouzes y B. Posner, El Desafío del Liderazgo, 1997, (págs. 245-247).

Los aspectos señalados en la tabla 2 enfatizan la importancia de la colaboración para el liderazgo y desplaza un poco la idea tradicional de que la competencia mejora el desempeño. Kouzes y Posner señalan que:

Independientemente de que el logro sea medido en términos de niveles salariales, menciones académicas, desempeño laboral o promedio de calificación, la cooperación tiene mucho más probabilidades de producir resultados positivos que la competencia. Para los líderes el mensaje está muy claro: ¡Coopere para Triunfar!

Por más paradójico que pueda parecer el liderazgo resulta más esencial cuando se requiere la colaboración. Los desempeños superiores no son posibles a menos que exista el profundo sentimiento de creación y responsabilidad compartida.

Kouzes y Posner (pág. 248) exponen que para fomentar la cooperación, los líderes deben tener la capacidad de dominar tres elementos esenciales:

- Desarrollar metas cooperativas.
- Buscar soluciones integradoras.
- Generar relaciones basadas en la confianza.

A continuación, en la tabla 3 se indican aspectos inherentes a estos elementos, los cuales se derivan de las investigaciones realizadas por los autores señalados, en relación a la práctica habilitar a otros para actuar: fomentando la colaboración.

Tabla 3

“Elementos Esenciales para Fomentar la Colaboración”

DESARROLLAR METAS COOPERATIVAS	BUSCAR SOLUCIONES INTEGRADORAS	GENERAR RELACIONES BASADAS EN LA CONFIANZA
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir objetivos comunes Propicia la unión de la gente. Todos deben comprender los intereses de los demás y la manera de cómo ganar a través de la colaboración. (apoyar la reciprocidad) • Mantener vigente la interacción Esto propicia la comunicación. • Acentuar los resultados a largo plazo Garantizar que a la larga los beneficios de la cooperación mutua son mayores que las 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en los beneficios más que en las pérdidas Demostrar a todas las partes lo que cada una puede ganar si trabajan juntas. Ej: alianzas estratégicas entre antiguos competidores. • Compartir información y recursos Esto genera interdependencia positiva y contribuye a que las personas comprendan que pueden alcanzar metas cooperativas al sentirse participe de las decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de restaurar la confianza Los líderes que generan relaciones confiables en su equipo, permite que otros ejerzan influencia en las decisiones. • La respuesta confiada Las situaciones de liderazgo más efectivas son aquellas donde cada miembro del equipo confía en el otro. La forma en que la gente responde a los individuos confiados, es considerándolos dignos de confianza.

<p>ventajas inmediatas de aprovecharse de la otra parte o de no cooperar.</p>	<p>• Conseguir apoyo utilizando retribuciones alternativas Identificar las necesidades de la gente. Considerar las diferencias como oportunidades creativas, contribuye a generar beneficios alternativos para las partes.</p>	<p>• La necesidad de ser vulnerables Los líderes deben estar dispuestos a correr el riesgo de confiar en otros, antes de pedir que estos confíen en ellos.</p> <p>• Escuchar, escuchar, escuchar Escuchar es una demostración de respeto por los demás y por sus ideas. Escuchar genera confianza y credibilidad.</p>
---	--	---

Fuente: Zamora, A. y Poriet, Y. (2003)

Fortalecer a los Demás: Habilitar a otros para actuar, implica fortalecer a los demás, esto a su vez consiste en propiciar ambientes donde la gente participe y se sienta importante. Para ello, los líderes utilizan el poder al servicio de la gente, no de sus propios intereses (Zamora & Poriet, 2006). Así como se presentaron anteriormente aspectos relacionados con la colaboración, en la tabla 4 señala aspectos que ilustran acciones importantes para fortalecer a los demás, otra estrategia o compromiso fundamental de la práctica habilitar a otros para actuar.

Tabla 4

“Acciones Importantes para Fortalecer a los Demás”

<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier práctica de liderazgo que aumente la confianza y la eficacia otorga poder a las personas y aumenta sus posibilidades de éxito. • El poder que los líderes ejercen, influye en su capacidad para fortalecer a otros y delegarles poder. • Las personas se consideran eficientes y capaces cuando ellas mismas poseen poder. • Los líderes creíbles ponen su poder al servicio de los otros para alcanzar objetivos superiores que su propia persona. • Los líderes convierten su poder en generadores de energía para el equipo.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de J. Kouzes y B. Posner, El Desafío del Liderazgo, 1997, (págs. 287-291).

Para fortalecer a los demás, se requiere compartir el poder en el liderazgo, lo cual amerita cinco elementos esenciales, (Kouzes & Posner, 1997), presentados en la tabla 5:

Tabla 5

Cinco Elementos Esenciales Para Compartir el Poder en el Liderazgo

Fomentar el «Autoliderazgo»	Contribuir a que la gente ejerza el control sobre su propia vida.
Proporcionar alternativas	Las alternativas fomentan una sensación de poder y de control sobre sí mismos. Poseer albedrío y alternativas significa capacidad para salirse de la rutina, emitir opiniones independientes, facilitar la adaptación a los cambios y tomar decisiones sin someterlas a la aprobación de otros.
Desarrollar competencia	Los líderes invierten en desarrollar las aptitudes de la gente; en la medida que las personas desarrollan sus capacidades se sienten más fortalecidas.

<p>Asignar tareas críticas</p>	<p>Asumir tareas o situaciones críticas fortalece a las personas, los hace sentir poderosos y eficientes. Para ejercer tareas importantes se deben considerar tres factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para proporcionar los recursos necesarios. 2. Poseer información oportuna. 3. Contar con el apoyo necesario de los pares, directivos y organización en general para trabajar al máximo la capacidad.
<p>Ofrecer apoyo visible</p>	<p>Para volverse poderoso es necesario llamar la atención. Los líderes deben propiciar que los miembros de su equipo estén en contacto con diferentes personas y unidades de la organización, de ésta manera contribuyen a generar redes fundamentales de relaciones.</p>

Servir de Modelo: La práctica de liderazgo Servir de Modelo comprende las siguientes estrategias o compromisos:

- Dar el ejemplo
- Obtener pequeños triunfos.

Esta práctica de liderazgo se refiere a que el líder mediante su conducta, actitudes simples y cotidianas, debe dar el ejemplo y generar compromiso. Los líderes sirven de ejemplo personal. Para desarrollar esta práctica los líderes deben tener claro sus principios orientadores; esto implica poseer creencias que puedan defender. No limitarse a discursos y juego de palabras sobre valores comunes, sino más bien exaltar sus actos y demostrar coherencia entre éstos y sus palabras. Los líderes para lograr resultados extraordinarios deben servir de

modelo a su equipo; esto amerita no solamente demostrar capacidades y aspectos cognoscitivos y técnicos, sino dar el ejemplo a través de su conducta y «esfuerzo implacable, constancia, competencia y atención a los detalles» (Kouzes & Posner, 1997, pág. 48).

Obtener logros fuera de lo común, no se basa únicamente en impactantes planes estratégicos y cambios en las organizaciones impulsados por los líderes; más bien se requiere sumar e integrar pequeños triunfos para que se generen grandes resultados. En este proceso es importante evaluar el desempeño, brindar feedback, adoptar medidas correctivas y sobretodo generar confianza, para que con el logro de pequeños triunfos se enfrenten mayores desafíos que fortalezcan el compromiso para desarrollar acciones y resultados exitosos a largo plazo.

La práctica de liderazgo servir de modelo conlleva a que los líderes a través de su ejemplo aprovechen cada oportunidad para demostrar que están profundamente comprometidos; además, que hagan tangibles las visiones y los valores. La credibilidad del líder implica que las personas escuchen sus palabras y luego observan los actos; obviamente, evalúan la coherencia entre ambos, y si ésta se encuentra, el líder es considerado *creíble*, en caso contrario no es considerado una persona seria ni sincera. Al respecto Kouzes y Posner (1997, pág. 327) señalan que: “Por lo tanto, los actos son la evidencia del compromiso del líder. Esta observación conduce a un precepto para servir de modelo: Haga lo que dice que hará”. Los elementos esenciales de este precepto son: decir y hacer (Zamora & Poriet, 2006).

Decir se refiere a los valores que deben poseer los líderes, éstos deben tenerlos claros y saber qué defienden. Hacer significa poner en práctica lo que dicen, deben actuar en base a sus creencias. Sin embargo, esto no es suficiente; para dar el ejemplo, buscando ganar y reforzar la credibilidad en el liderazgo, es necesario que el líder fundamente sus actos en un conjunto colectivo de objetivos y aspiraciones. Esto deriva a: “hacer lo que decimos que haremos”. (Kouzes & Posner, 1997).

Esta práctica “servir de modelo: Dar el ejemplo” también tiene aspectos puntuales que la caracterizan, los mismos se señalan en la tabla 6.

Tabla 6
“Servir de Modelo: Características”

<ul style="list-style-type: none">• Clarificar los valores: Las creencias orientan las estrategias y decisiones.• Debe existir congruencia entre los valores del individuo y los de la organización. <p>Valores Compartidos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los actos son más determinantes que las palabras.• Comprometerse con el desafío, otorgar importancia a los actos.
--

Fuente: Tabla elaborada con datos tomados de J. Kouzes y B. Posner, *El Desafío del Liderazgo*, 1997, (p. 328-357). Adaptación: Zamora, A. y Poriet, Y. (2003).

El desarrollo de la Práctica Servir de Modelo, requiere lograr pequeños triunfos, a fin de generar compromiso en la acción. Los líderes para lograr cosas extraordinarias; lo cual implica resolver grandes problemas y hacer que la gente rompa con las conductas existentes, y adquiera el compromiso de cambiar su orientación actual; deben desarrollar los procesos de cambio de manera gradual, realizar acciones concretas y puntuales que hagan factible la resolución de problemas (Zamora & Poriet, 2006).

Esto se refiere a lo que Kouzes y Posner (1997, pág. 375) denominan «un paso a la vez. Los líderes ayudan a otros a ver cómo es posible avanzar si se fracciona el viaje en metas menores». Un paso a la vez está muy asociado a la acción y es lo que permite que gente común, pueda tener la capacidad de transformar escuelas, comunidades, gobiernos, corporaciones, pequeñas empresas, etc. en organizaciones de alto desempeño. Es importante señalar que la acción no debe separarse del pensamiento; todo lo contrario, debe existir una fusión entre ambos.

Los líderes exitosos tienen la cabeza en las nubes (poseen una visión) y los pies en el suelo (un paso a la vez) (Kouzes & Posner, 1997). Los pequeños

triumfos permiten que los líderes generen compromiso en su equipo, porque representan resultados concretos y tangibles que forman la base de un patrón permanente de éxitos, que atraen a la gente a participar en el proceso, generando en ellos confianza y proporcionando información que facilita el aprendizaje y la adaptación. Los pequeños triunfos minimizan el temor en la gente para afrontar grandes problemas, ya que con acciones concretas evidencian la factibilidad de resolverlos y los impulsa hacia delante.

Brindar Aliento: La práctica de brindar aliento incluye las siguientes estrategias:

- Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.
- Celebrar los logros del equipo en forma regular.

La posibilidad de lograr resultados que realmente aporten valor agregado en las tareas y procesos ejecutados por las personas, requiere de gran esfuerzo. Con el fin de mantener las esperanzas y la determinación de hacer contribuciones que valgan la pena este esfuerzo, los líderes deben dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo, por el logro del alcance de objetivos extraordinarios.

La forma tradicional que se ha venido utilizando para premiar a las personas por dichos logros, es a través de recompensas materiales. A lo largo de los años, se han diseñado formas de evaluación de desempeño y de otorgamiento de incentivos por desempeño, como una forma de reconocer la dedicación y el esfuerzo de las personas que participan en el alcance de estos objetivos. La distribución de dichos incentivos se ha planificado, y se han otorgado en términos de los aportes realizados. Otra forma también de satisfacer esa necesidad de reconocimiento por los logros alcanzados y que se viene utilizando con bastante frecuencia; tiene que ver con premiar los logros alcanzados con lo que se denomina como incentivos no materiales. Estos consisten en celebrar los triunfos por los objetivos alcanzados. Existe una variedad de formas de premiar a los

trabajadores, con lo que se ha venido a denominar “incentivos no materiales”. Entre otros, estrechar la mano, dar palmadas en la espalda, el otorgamiento de placas y diplomas, se han venido utilizando como alternativas a los incentivos en metálico (Zamora & Poriet, 2006).

La tendencia en general, sin descuidar la motivación extrínseca y sus consecuencias al estimular el desempeño de los trabajadores, está en la de usar estrategias que promuevan la motivación intrínseca. Es por demás evidente que para que una organización alcance metas extraordinarias, necesita que su gente perciba que su esfuerzo ha sido reconocido. De tal manera, de mantener un estímulo constante, los líderes tienen que utilizar una gran variedad de recompensas. Entre las estrategias a las que estos pueden recurrir, los autores (Kouzes & Posner, 1997) recomiendan la de vincular el desempeño con los logros alcanzados, haciéndolos públicos; comprometiéndose personalmente a través de su participación activa y genuina en la celebración de estos triunfos, a fin de generar la confianza que se requiere y que logra al comunicar con alegría sus expectativas a sus constituyentes.

En este sentido los líderes deben crear ambientes de trabajo, que impulsen el reconocimiento por los logros alcanzados y esperado por los integrantes de sus equipos de trabajo. Al respecto, hay coincidencias notables en cuanto a lo que proponen los autores Kouzes y Posner (1997) y lo que han descubierto investigadores como Livingston (1969), Zaleznik et al (2001); Goleman, D. (2002); Buckingham, M. y Clifton, D. (2001). Los líderes tienen entre otras responsabilidades hacer que el trabajo sea percibido como algo divertido y gratificante, donde las personas se sientan triunfadoras, capaces de lograr resultados extraordinarios. Pero se requiere también de que los líderes sientan un interés y aprecio genuinos por sus constituyentes.

Como lo plantean los autores Kouzes y Posner (1997) al expresar que cuando las personas se sienten apreciadas, se eleva su autoestima y esto tiene un impacto profundo en el logro de los objetivos. Ellos manifiestan que el secreto

del éxito está en el amor. Esta palabra, crea confusión porque siempre se relaciona con sentimientos, cuando se usa como sustantivo, pero cuando se usa como verbo describe un comportamiento, Hunter (1990). Otra estrategia o compromiso clave de la práctica servir de modelo es obtener pequeños triunfos, éstos permiten o propician el sentido de compromiso y acción del equipo para lograr resultados extraordinarios, a través de la consecución de resultados concretos y tangibles.

Con relación a la práctica Brindar Aliento o animar el corazón, se refiere a que los líderes deben reconocer y celebrar los triunfos en objetivos alcanzados. Esto implica los siguientes compromisos: reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y celebrar los logros del equipo en forma regular. De acuerdo a los planteamientos señalados, se puede destacar que estas prácticas, para ser ejercidas por los líderes, requieren del desarrollo de estrategias o compromisos. Un aspecto muy importante que se debe resaltar, es que tanto las prácticas del liderazgo, como sus respectivos compromisos, son estrategias que pueden ser ejercidas por hombres y mujeres, comunes y corrientes, con un día a día que implica logro de resultados; pero que marcan la diferencia al generar resultados extraordinarios o fuera de lo común, haciendo uso de éstas prácticas del liderazgo. Para aprender y desarrollar las mismas, los líderes ameritan de herramientas e ideas que contribuyan a desarrollar su capacidad para liderar.

Perspectivas de los líderes y sus seguidores

Cuando hablamos de liderazgo tendemos a enfocarnos solamente en el líder, sin embargo, si un líder no tiene seguidores, no es líder. El liderazgo es participativo: los líderes y sus seguidores comparten una relación de beneficio mutuo en la que cada uno aumenta la efectividad del otro (Habilidades gerenciales y Liderazgo).

Muchos investigadores y otros interesados en el campo del liderazgo han escrito acerca de las características y estilos de liderazgo, pero sin embargo pocos han tratado sobre aquello que los seguidores quieren de sus líderes (Zárate, 2009). El autor Zárate afirma en su investigación que las características básicas que los seguidores quieren de sus líderes son: Honestidad, visión progresista, inspiración y competencia. Además, los seguidores quieren confiar en sus líderes y que estos se preocupen de ellos, aspecto que se evidencia cuando los líderes ven a sus seguidores como socios.

El documento también compara los resultados de estudios internacionales sobre la dinámica de líderes y seguidores con un estudio adelantado por el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), en el que los líderes fueron preguntados sobre las principales características de un líder organizacional. El análisis muestra que los seguidores quieren comprometerse con sus líderes y quieren saber que existe una relación mutua. Como lo mencionó Winston (2002), en una relación entre líder y seguidor estos deben tener el mismo compromiso que existe entre marido y mujer.

El compromiso con la organización es diferente de la satisfacción laboral porque involucra una perspectiva más amplia que abarca toda la organización. La satisfacción laboral es un concepto más estrecho porque se centra en las reacciones de los empleados respecto de sus trabajos. La satisfacción laboral sufre fluctuaciones a corto plazo que dependen de las condiciones inmediatas relacionadas con el puesto (por ejemplo, la percepción de equidad). Por el contrario, el compromiso con la organización se desarrolla a lo largo del tiempo, de manera lenta pero firme. Así, es posible que un empleado esté satisfecho con su trabajo pero que no haya acumulado experiencia laboral suficiente como para estar comprometido con la organización. Esto explica hasta cierto punto por qué los empleados cambian de compañía, aun cuando estaban satisfechos con su trabajo anterior (Dailey, 2012).

El experto en liderazgo O'Toole (1996, pág. 11) sostiene que "lo que se requiere para dirigir un cambio efectivo"... es "una nueva filosofía del liderazgo

que en todo tiempo y lugar se enfoque en reclutar los corazones y las metas de los seguidores mediante su inclusión y su participación”. En un artículo publicado en la edición de agosto (2007) de la revista *Scientific American Mind* titulado “La nueva psicología del liderazgo”, los autores, Stephen D. Reicher, Michael J. Platow y S. Alexander Haslam, presentaron una investigación que apoya la idea de que los líderes eficaces, aquéllos que pueden modificar el comportamiento de sus seguidores, aprovechan lo que sus seguidores creen que son y representan para crear una identidad compartida. “El desarrollo de una identidad compartida es la base del liderazgo influyente y creativo. Si se controla la definición de la realidad, se puede cambiar al mundo”, escribieron.

La finalidad del liderazgo entonces tiene que ver con hacer posible que la gente se sienta partícipe de la posibilidad de poder alcanzar sus sueños y esperanzas. En tal orden de ideas, los líderes tratan de desarrollar un propósito de sentido común que beneficie a todos. Y ellos lo logran, demostrando a sus acompañantes, como la visión puede ayudarlos a satisfacer estas necesidades. Lo que esto indica es que los líderes son servidores de sus acompañantes. Esta idea del liderazgo como un servicio, viene atrayendo la atención de los investigadores. De Pree (1993, pág. 35) escribió a propósito de esto que: «La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es decir gracias. Entre las dos, el líder debe convertirse en sirviente y deudor. Eso resume la trayectoria de un líder ingenioso».

Los líderes son vistos como tablas de salvación, en quienes las personas depositan la posibilidad de la satisfacción de sus necesidades de seguridad. Ellos contribuyen a mitigar la ansiedad y el temor que ocasionan los cambios acelerados, en el mundo de trabajo de la nueva economía, en este siglo XXI (Zamora & Poriet, 2006).

En la teoría de la categorización (Lord, Foti, & De Vader, 1984) explica que la eficacia de un líder es determinada en gran parte por las percepciones de lo que los demás tienen de él o ella. Determinando que percepción tiene la gente

acerca de líderes eficaces o admirados. Con respecto al desempeño laboral, un factor muy importante en este ámbito es la necesidad de logros de los seguidores dentro de la organización.

Estudios realizados revelan que, en todos los niveles académicos, aquellos seguidores con una fuerte necesidad de logros obtienen mejores resultados que los seguidores con igual capacidad y menor necesidad de logros. Si un empleado que tiene una fuerte necesidad de logros considera que su trabajo es monótono y aburrido, reducirá proporcionalmente el nivel de su desempeño. Del mismo modo, si no recibe en tiempo y forma retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo, dejará de esforzarse tanto (Dailey, 2012).

Una elevada necesidad de logro produce los mejores resultados laborales cuando sucede lo siguiente:

- La capacidad importa.
- Se dan las circunstancias para una retroalimentación significativa y oportuna.
- El trabajo es estimulante y novedoso.

Lo anterior permite evidenciar que los directivos de estas organizaciones desarrollen habilidades, se comprometan a cumplir estos estándares y además ofrezcan a los funcionarios un medio de satisfacción personal, ya que los autores expuestos en este estudio coinciden que los recursos humanos son los factores que hacen a las organizaciones productivas y competitivas.

Otro estudio, llamado las 5 prácticas del liderazgo ejemplar de "El desafío del liderazgo" escrito por James Kouzes y Barry Posner (1997), habla sobre la estrecha relación que existe sobre los seguidores y sus líderes. Dice que un líder establece principios en cuanto a cómo han de ser tratados sus seguidores entre ellos, los líderes exitosos actúan de mediadores entre los trabajadores y la burocracia, deben involucrar a sus seguidores y entusiasmarlos acerca del futuro de la empresa. Los líderes fomentan la colaboración y suben la moral de sus

seguidores. Crean un ambiente de respeto mutuo en el que las personas son tratadas dignamente sobre una base firme. Capacitan a sus seguidores, haciendo hincapié en sus fortalezas en lugar de aprovecharse de sus debilidades. En última instancia, hacen que la gente se sienta positiva y pueda alcanzar sus metas. Los animan a que pidan ayuda cuando la necesitan, sin sentir vergüenza. Los líderes ayudan a sacar lo mejor de sus seguidores, promoviendo la esperanza y el compromiso. Hacen que los demás se sientan bien consigo mismos, reconociendo tanto los derechos comunes como los individuales. Motivan a sus seguidores para que sean lo suficientemente decididos como para lograr sus objetivos, permitiendo que sus seguidores sepan que ellos son una parte importante e integral de la empresa. Los líderes trabajan para mantener relaciones positivas, sanas y profesionales entre sus seguidores para que se incremente la productividad.

Liderazgo en el ámbito comercial

Para acercarse a los atributos que debe tener un liderazgo efectivo en las medianas y grandes empresas comerciales de Chillán, se realizó una revisión de la literatura nacional e internacional en lo que refiere a atributos, competencias, responsabilidades y prácticas. Los supervisores y los directivos son los responsables del trabajo de la organización en el día a día. No producen, de manera directa, las ventas en las empresas comerciales, pero si supervisan el trabajo de sus subordinados, quienes son los que generan las utilidades de la empresa. En este contexto, los gerentes son responsables de apoyar la eficacia operativa o la optimización de producción y proveer bienes y servicios (Porter, 2011). En el día a día los gerentes pueden tratar de crear productos más rápido, usar menos insumos o reducir las tasas de defectos (o alguna combinación de las tres).

Las responsabilidades de un gerente en la eficacia operativa se reducen a tres componentes:

- Un componente técnico, que se ocupa de la utilización eficaz de los recursos y de la aplicación de la tecnología para lograr las metas de productividad establecidas.
- Un componente conceptual, que se ocupa del desarrollo de nuevos sistemas y métodos operativos. Un ejemplo sería la creación de una aplicación para Smartphones que dé al vendedor los precios más actuales de los productos de las firmas rivales.
- Un componente humano, relacionado con la fuerza laboral y el bienestar de los empleados.

La cantidad de tiempo que un gerente dedica a estas actividades está en función de su nivel dentro de la jerarquía organizacional. En general, se puede afirmar que los supervisores de primera línea se ocupan fundamentalmente de trabajos de índole técnica. Ellos dedican mucho menos tiempo a tareas de tipo conceptual o humano. En el nivel medio de gestión, generalmente sucede que aumenta la carga de trabajo conceptual y humano, mientras que decrece la carga de trabajo técnica. Los directivos del nivel superior invierten la mayor parte de su tiempo en trabajo conceptual y humano. Un ejemplo de su trabajo conceptual sería la planificación estratégica (construir y tener ventaja competitiva y sostener una eficacia operativa). Los componentes humanos del trabajo de los ejecutivos serían administrar el pago y los beneficios de la fuerza laboral, y autorizar la capacitación y el desarrollo.

Desde esta perspectiva entonces, quien ejerce la función de líder en una empresa comercial, debe proyectar y practicar básicamente en su desempeño laboral las funciones que conforman la organización en sí. Dentro de estos procesos de una organización, el liderazgo parece ser una variable fundamental, llegando a ser el componente más importante en un proceso de reingeniería en las organizaciones (Cabrera, 2009). Es por esto que el liderazgo y su influencia en los procesos organizacionales, especialmente en los del sector comercial en la actualidad, se torna clave.

Prácticamente todas las firmas aspiran a que sus directivos y sus empleados sean capaces de resolver los problemas técnicos que se plantean en las áreas de mejoramiento de la calidad de productos y servicios (Dailey, 2012). Casi siempre, los directivos logran ascensos en virtud de su capacidad para resolver cuestiones técnicas complejas, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos y procesos o la creación de mejores sistemas de distribución o de fijación de precios. El “problema técnico” en muchas organizaciones es que los gerentes logran ascensos equivocadamente sobre la base únicamente de su conocimiento especializado en trabajo técnico.

Los gerentes, razonablemente, desean adquirir conocimientos técnicos en su carrera profesional, pues saben que así se verán recompensados por sus empleadores. Esto los tienta a hacer que todos los retos laborales se adapten a sus conocimientos técnicos. Esto puede funcionar en un nivel bajo de desafíos administrativos pero no en niveles más altos. Entonces, en los puestos de gestión inferiores, vemos que el éxito administrativo depende casi exclusivamente de la capacidad técnica de la persona. Si, al mismo tiempo, los gerentes demuestran poseer también una elevada capacidad para la resolución de cuestiones conceptuales y humanas, sus posibilidades de ascenso y, más importante, su desempeño potencial, mejoran considerablemente. Estos gerentes experimentados se convierten en candidatos para posiciones ejecutivas justamente porque han podido avanzar más allá de la conceptualización de los problemas de gestión exclusivamente en términos técnicos.

Formación de líderes en Instituciones de Educación Superior

Este apartado del Capítulo 2, tiene como objetivo conocer la importancia de la Educación Superior en la formación de líderes para las organizaciones, concretamente, se pretende analizar el efecto de los conocimientos adquiridos en la Educación Superior sobre el desarrollo de las competencias individuales que están detrás o potencian la capacidad de liderazgo en el puesto de trabajo. Las competencias profesionales son consideradas en esta investigación como un mecanismo de transmisión desde la Educación Superior hacia el desempeño laboral: lo acontecido en la Educación Superior determina la adquisición de determinados niveles competenciales que luego influenciarán el desempeño futuro de los graduados en el puesto de trabajo. Warren Bennis, profesor de Administración de Empresas en Harvard, establece algunas hipótesis sobre el liderazgo, una de ellas indica que los líderes se hacen, no nacen (Bennis, 1991).

Para poder introducirnos aún más en el tema de la formación de líderes en instituciones de Educación Superior en nuestro país, revisaremos parte de su historia, esto para comprender el mundo laboral en el cual se desenvuelven los líderes empresariales y saber ha llegado a ser lo que es. En Chile, en 1924 se funda la Facultad de comercio y ciencias económicas de la Universidad católica de Chile, otorgando grados de bachiller y licenciado de ciencias comerciales y económicas. Diez años después se funda la Facultad de comercio y economía industrial en la Universidad de Chile y cinco años más tarde se crea en la misma Universidad de Chile el primer programa de ingeniería comercial. Dentro de este programa se establece la mención de economía, dando origen a la tradición que aún rige en Chile.

La mayoría de los programas de economía comparten una misma estructura. Los programas están organizados por semestres, con una duración entre cuatro y cinco años y medio (y una cierta tendencia reciente a programas más cortos). La organización de los cursos sigue una lógica semejante. En los

primeros semestres (el ciclo básico, que puede ser compartido con otros programas, como ocurre en Chile dentro de la ingeniería comercial) se estudia un conjunto de materias introductorias (contabilidad, derecho, historia, cursos iniciales de matemática y estadística e introducción a la economía), seguidas por las materias de nivel básico de macroeconomía, microeconomía, estadística y econometría. Hacia el tercer año (que usualmente se considera el comienzo del ciclo profesional, avanzado o de especialización) se incorporan en el plan de estudio, materias primordiales enfocadas en la formación de líderes, en donde se desarrollan habilidades para trabajar con el capital más importante dentro de una empresa, el capital humano. Estas asignaturas son Gestión de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional entre otros.

El objetivo básico de estas asignaturas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permite implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades (Recursos Humanos, 2015).

El economista pionero John R. Commons utilizó el término "recursos humanos", en su libro *Distribución de la Riqueza* publicado en 1893, pero el término no se popularizó. El término "recursos humanos", fue posteriormente usado durante los años 1910 y 1920 al igual que la idea de que los trabajadores podrían ser vistos como una especie de activo del capital. A nivel estudiantil el primer uso de la terminología "recursos humanos" en su forma moderna, fue en un informe de 1958 realizado por el economista E. Wight Bakke. El término comenzó a ser más desarrollado en el siglo 19 debido a malentendidos entre empleadores y empleados.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional (Recursos Humanos, 2015).

La equidad en Educación Superior es evaluada por la capacidad que tengan las instituciones para brindar oportunidades a los estudiantes, para acceder, permanecer y obtener buenos resultados al momento de egresar. En los últimos años en Chile, se ha visto un incremento sustantivo al “acceso” a la educación de nivel terciario y, consecuentemente, la oferta de profesionales. No obstante, se sabe menos sobre la permanencia de los estudiantes vulnerables en las Instituciones de Educación Superior (IES) y menos aun cuando se aborda la equidad en los resultados de la formación académica y profesional. Lo único que se conoce con certeza, es que el incremento en el acceso ha generado mayores dificultades a los egresados y egresadas para insertarse en el mundo laboral y para obtener un empleo en el área para la cual se prepararon. Por esto es de vital importancia tener una buena formación previa para enfrentar el mundo laboral tan competitivo que existe hoy en día en nuestro país, en especial cuando la ocupación que se va a desempeñar es preponderante en una empresa. Esta labor consiste en liderar. Este desafiante vocablo implica mucho más que mandar o dirigir.

Liderar es asumir una responsabilidad gestionando un equipo de personas y manejando recursos de toda índole. Liderar es animar, motivar y capacitar a los miembros de ese equipo. Liderar es escuchar. Pero sobre todo liderar es

acompañar (Salinas, 2009). Es por eso que hay que darle la real importancia que tiene el liderazgo organizacional en estos tiempos, donde día con día nos enfrentamos con cambios constantes en nuestro entorno y en donde si no estamos a la vanguardia simplemente no tenemos éxito. Se necesita emplear líderes capaces de dirigir a las organizaciones hacia competencias de éxito donde podamos observar que éstas tienen un desarrollo económico y social con el que de alguna manera contribuirían a mejorar la economía y bienestar de nuestro país (Ek & Greysy, 2014).

El buen desarrollo de una organización requiere de buenos líderes sólidamente formados, no sólo en el manejo de herramientas analíticas, sino también en la comprensión de las realidades personales y sociales de sus seguidores, para poder orientarlos en dirección con los lineamientos de la empresa. El desarrollo o formación de líderes requiere que ciertos individuos adquieran, desarrollen y utilicen conocimientos, habilidades y actitudes específicas que favorezcan y hagan posibles procesos de liderazgo efectivos. Hasta el momento, la investigación sobre la potenciación y desarrollo de los procesos de liderazgo en las organizaciones se ha basado en dos supuestos: 1) que potenciar y conseguir un liderazgo efectivo en las organizaciones puede conseguirse a través de la acción de personas o líderes individuales y 2) que el liderazgo puede servir a las organizaciones para aumentar su eficacia operativa (Spendlove, 2007).

Una de las líneas de investigación más importante en el ámbito del desarrollo de la capacidad de liderazgo se ha centrado en la identificación de competencias (concepto que engloba conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes) que poseen las personas que ejercen de líderes en el ámbito laboral. Dentro de esta línea de investigación, los modelos de competencia ofrecen un instrumento para obtener evidencias acerca del perfil competencial o competencias necesarias para ser un buen líder, es decir, un líder que desarrolle su cometido de manera eficaz, partiendo de la observación de las habilidades,

actitudes y experiencias de las personas que ejercen como líderes en las organizaciones (Hollenbeck, McCall, & Silzer, 2006).

La educación y la experiencia son las principales fuentes para el desarrollo de competencias individuales; sin embargo, no todas las competencias se potencian o desarrollan de igual manera en las distintas etapas e instituciones educativas o a través de la experiencia laboral. Conocer qué competencias individuales son relevantes para explicar la capacidad y el comportamiento de liderazgo es crucial para poder orientar las estrategias y decisiones que pretenden desarrollar la capacidad de liderazgo tanto a nivel individual como organizativo (Davila, Ginés, Perez, & Vila, 2012)

En este sentido, los empleadores se muestran a menudo dispuestos a incorporar a sus organizaciones jóvenes graduados con niveles competenciales y perfiles orientados o que posibilitan un ejercicio eficaz del liderazgo (Santosus, 2003). Es generalmente aceptado que en el desarrollo de competencias humanas, talento natural aparte, están implicadas principalmente la educación formal y la experiencia vital de los individuos. En cuanto a las competencias profesionales necesarias para llevar a cabo determinadas funciones dentro de una organización, como es el caso del liderazgo, la comprensión del modo en que interactúan ambas fuentes de creación competencial implica una reflexión acerca de la compleja relación existente entre la Educación Superior y la experiencia laboral en las primeras etapas profesionales de los nuevos graduados (Davila, Ginés, Perez, & Vila, 2012).

Una vez integrados en el mercado laboral, los egresados con dotaciones competenciales que favorezcan el desempeño del liderazgo tienden a elegir y también a ser asignados, por sus empresas y organizaciones, a posiciones y puestos de trabajo en las que el graduado debe ejercer funciones de liderazgo como parte de su trabajo. Los graduados con altos niveles de competencias de liderazgo están dispuestos a buscar y a ser asignados a puestos en los que tienen

mayor probabilidad de ejercer un liderazgo efectivo dentro de las organizaciones que los emplea.

Las organizaciones, a su vez, están dispuestas a asignar posiciones y tareas de liderazgo a los graduados con el perfil adecuado. Liderar un equipo humano o un proyecto requiere de determinadas habilidades y destrezas; se ha de ser capaz de dirigir, alentar e inspirar a los otros miembros del equipo para alcanzar los objetivos planeados (Davila, Ginés, Perez, & Vila, 2012).

Es necesario recordar que los empleadores buscan graduados que tengan un amplio conjunto de habilidades entre las que se encuentran las de liderazgo (Gale, 2002) y que el desarrollo de las competencias de liderazgo es, en parte, responsabilidad de las Universidades e incluso forma parte de los programas de muchas de ellas (Strifolino & Saunders, 1988). Como señalan Kimbrough & Hutcheson (1998), una experiencia temprana en liderazgo favorece la adquisición de herramientas y capacidades necesarias para el éxito académico, laboral y personal, por lo que el ejercicio del liderazgo no solo es requerido y valorado por las organizaciones, sino que también beneficia a los individuos que obtienen rendimientos personales en el desempeño de tareas de liderazgo.

Una mayor capacidad de liderazgo por parte de los individuos repercute en una mayor eficiencia de las organizaciones para los que estos trabajan y posiblemente para la sociedad en su conjunto. Estudios revelan que la capacidad efectiva de liderazgo de los individuos puede ser potenciada en la Universidad si se desarrolla un conjunto específico de competencias profesionales tales como negociar de manera efectiva, detectar nuevas oportunidades, hacer valer la autoridad, movilizar las capacidades de otros, predisposición para cuestionar ideas propias o ajenas, encontrar nuevas ideas y soluciones, coordinar actividades, y capacidad para hacerse entender (Davila, Ginés, Perez, & Vila, 2012).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

Este capítulo es de gran importancia para el desarrollo de la investigación, ya que se describe la manera de alcanzar los objetivos planteados, mostrando los pasos que se realizaron para la recolección de datos, análisis y posterior obtención de resultados.

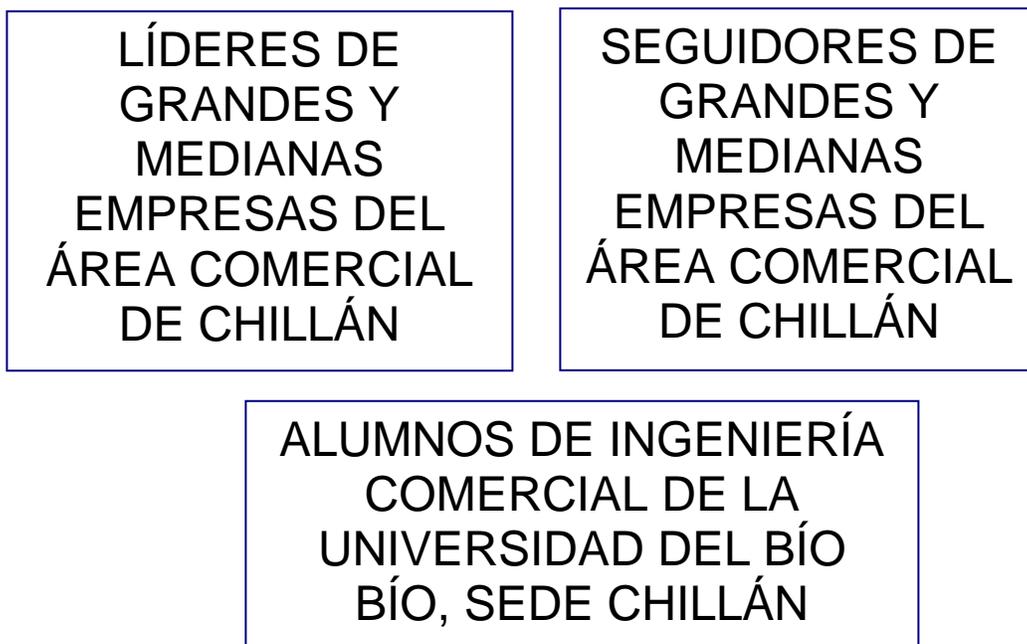
Tipo de investigación

Se trata de un estudio de tipo descriptivo, ya que presenta de manera objetiva y clara la realidad de un grupo específico de personas, con respecto a un tema. Esta investigación utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos, con la finalidad de conocer las mejores prácticas que desarrollan los líderes empresariales del área comercial de las medianas y grandes empresas de la ciudad de Chillán.

La información necesaria para la presente investigación fue obtenida por medio del uso de encuestas estructuradas y dirigidas a distintos grupos objetivos que se definen en el siguiente apartado. Todo esto con el fin de conocer las opiniones y los diferentes puntos de vista que se tienen sobre los líderes de Chillán.

Fuentes de información

En cuanto a las fuentes de información primaria, la selección de métodos fue realizada de forma intencional a cada grupo objetivo. Se tiene en cuenta que todos los participantes fueron informados acerca de los objetivos del estudio. Los tres grupos objetivos presentes en este estudio, son los siguientes:



Fuente: Elaboración Propia.

El propósito de encuestar a los líderes es para que determinen sus propios atributos que lo identifican como líder y sus prácticas realizadas en su lugar de trabajo. Además califican la importancia de los atributos y prácticas mencionadas en un líder empresarial del área comercial.

La finalidad de encuestar a los seguidores es que identifiquen los atributos y prácticas de sus líderes en el área de trabajo, también calificando según su percepción, la importancia de estos en un líder empresarial del área comercial.

Y por último, se encuestará a alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial, que estén a punto de finalizar su formación universitaria, con la intención de descubrir sus atributos que les ayudarán a enfrentar el no muy lejano mundo laboral.

Cabe destacar que el tipo de muestreo utilizado en este método de recolección de datos será el muestreo no probabilístico y más específico aún, es

un muestreo por conveniencia, esto quiere decir que las personas a las que se les aplicará el cuestionario son seleccionadas porque son accesibles para el investigador (Abellán, Piñera, & Izquierdo, 1998) Los sujetos son elegidos simplemente porque tienen voluntad y disponibilidad para contestar sin mayor dificultad el dicho cuestionario.

Adicionalmente a esta recolección de datos, se considerará también las fuentes de información secundaria para conocer los datos empíricos y teóricos para el esclarecimiento del fenómeno en estudio. Será de real importancia la interpretación de las informaciones contenidas en las múltiples fuentes de evidencia, como libros y artículos relacionados con el tema. Esto permitirá analizar la investigación de diferentes puntos de vista, la cual proporciona una mayor confiabilidad al estudio.

Una vez que se obtiene toda la información y respectivos datos, se podrá unir las ideas obtenidas para así llegar a conclusiones y señalar de forma objetiva y actualizada cuales son las mejores prácticas utilizadas por los líderes empresariales del área comercial de las medianas y grandes empresas ubicadas en la ciudad de Chillán.

Descripción del cuestionario

La estructura de cada versión del cuestionario está conformada por tres partes. La primera parte contiene los datos del encuestado y estos van a depender si el encuestado trabaja (líder o seguidor), o es alumno. En general si el cuestionario fue dirigido a un trabajador, las preguntas en esta primera parte son la edad, género, antigüedad en la empresa, nivel de jerarquía y nivel de estudios finalizado. Si la encuesta estaba dirigida a alumnos, se pregunta edad, género y año dentro de la carrera de Ingeniería Comercial.

La segunda parte se enfoca a los atributos de los líderes. Esta parte está dividida en dos partes paralelas donde se conoce y compara los atributos que poseen los líderes, además de cuáles son los ideales que estos deberían tener, de acuerdo a cada perspectiva. En el cuestionario que está dirigido a los líderes se presenta el listado de atributos, en la cual el líder elige 5 de los atributos que más lo caracterizan como líder, estos atributos son valorados con una escala del 1 al 5, en donde el número 1 es el atributo que más lo caracteriza y así sucesivamente hasta el número 5. A continuación, se presenta el mismo listado de atributos y el líder valora en una escala del 1 al 5, los primeros 5 atributos que considera más importantes en un líder, aunque este no posea esos atributos, el atributo más importante se valora con el número 1 y así sucesivamente hasta el número 5.

La segunda parte del cuestionario dirigido a los seguidores también está enfocado a los atributos, claro que en este cuestionario cambia el enunciado, ya que está destinado a otro tipo de persona. Acá se presenta el listado con los atributos en la cual el seguidor elige 5 de los atributos que más caracterizan a su líder, estos atributos deben ser escogidos con una escala del 1 al 5, en donde el número 1 es el atributo que más caracteriza a su líder y así sucesivamente hasta el número 5. A continuación, se presenta el mismo listado de atributos y el seguidor valora en una escala del 1 al 5, los primeros 5 atributos que considera más importantes en un líder, aunque su líder no posea esos atributos, el atributo más importante se valora con el número 1 y así sucesivamente hasta el número 5.

En la segunda parte del cuestionario dirigido a los alumnos se presenta el listado de atributos, en la cual el alumno elige 5 de los atributos que considera que más lo caracteriza para liderar, estos atributos son escogidos con una escala del 1 al 5, en donde el número 1 es el atributo que más lo caracteriza y así sucesivamente hasta el número 5. A continuación, se presenta el mismo listado de atributos y el alumno valora en una escala del 1 al 5, los primeros 5 atributos que considera más importantes en un líder, aunque este no posea esos atributos,

el atributo más importante se valora con el número 1 y así sucesivamente hasta el número 5.

La tercera parte de cada tipo de cuestionario está enfocada en las mejores prácticas desarrolladas por los líderes. Acá el líder debe señalar la frecuencia con la cual realiza cada práctica que se menciona, el seguidor debe señalar la frecuencia con la cual su líder desarrolla la práctica que se menciona. Cabe mencionar que las opciones de frecuencia son:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

En esta tercera parte, cada encuestado debe valorar en una escala del 1 al 5, cada una de las prácticas señaladas, en donde el 1 significa que no es importante y el 5 significa que es muy importante.

Construcción del cuestionario

Luego de haber revisado la teoría relacionada con el tema en cuestión (Alder, 1995; Argyris, 1957; Lewin, 1951; Maslow, 1957; McGregor, 1960; Likert, 1965; Bennis, 1990; Dailey, 2012; Fischman, 2000; Kamp, 2000; Kouses & Posner, 1997; Salinas, 2009; Zárate, 2009; Buckingham & Clifton, 2001; Reicher, Platow & Haslam, 2007; Robbins, 2009), se hizo un listado de todos los atributos que se mencionaron en el extenso capítulo 2, para finalmente resumirlos en una lista de 15 atributos en total.

Los atributos considerados en el estudio son los siguientes:

1. Auténtico
2. Confiable
3. Responsable
4. Creativo
5. Con pensamiento Global
6. Optimista
7. Consciente
8. Respetuoso
9. Capaz de fomentar nuevos líderes y no solo mantener seguidores.
10. Comunicativo
11. Competente
12. Integral
13. Influyente
14. Extrovertido
15. Con Inteligencia Emocional

De igual forma fue elaborado el listado de las mejores prácticas desarrolladas por los líderes, se realizó un compilado que reúne extractos de diferentes libros y documentos sobre el tema (Alder, 1995; Argyris, 1957; Armstrong, 1990; Badaraco & Ellsworth, 1994; Bennis, 1990; Fischman, 2000; Kouses & Posner, 1997; Salinas, 2009; Bonache, 2002; Buckingham & Clifton, 2001; Dailey, 2012; Dávila, Ginés, Perez & Vila, 2012; Davis & Newstrom, 2003; Grinberg, 1999; Kraut, Pedigo, Mckenna & Dunnette 1989; Lewin, 1951; Livington, 1969; Maslow, 1957; McGregor, 1960; Likert, 1965; Porter et al, 1974; Reicher, Platow, Haslam, 2007; Robbins 2009; Zamora, 2001). Se establece un total de 27 prácticas y estas son las siguientes:

1. Realizar reuniones con su equipo de trabajo
2. Planificar las tareas a realizar de su equipo de trabajo
3. Verificar el cumplimiento de la planificación
4. Asignar tareas a los trabajadores

5. Comunicar objetivos y metas a los trabajadores
6. Identificar para cada trabajador sus estilos de conducta
7. Evaluar el desempeño de los trabajadores
8. Retroalimentar a los trabajadores respecto a los resultados si es que aplica evaluación de desempeño
9. Desarrollar el potencial de cada trabajador, sacando lo mejor de sí mismo
10. Desarrollar capacidad de auto-análisis en el trabajador
11. Escuchar los puntos de vista de cada trabajador
12. Comprometer al trabajador en su propio desarrollo
13. Transmitir políticas, procedimientos o novedades de la organización
14. Eliminar los elementos de desmotivación y potenciar los motivantes
15. Entregar algún tipo de premio a trabajadores que se destaquen en la empresa
16. Acompañar al trabajador a atender a clientes
17. Asesorar al trabajador sobre solución de situaciones de venta
18. Motivar al trabajador constantemente al logro y a la excelencia
19. Capacitar al trabajador sobre producto y técnicas de ventas
20. Visitar a clientes cuando se determina un comportamiento atípico en la compra
21. Hacer recorridos físicos por su área asignada para verificar que todo marche bien
22. Escuchar a los trabajadores y orientarlos respecto a sus dudas
23. Dar solución a todos los problemas laborales
24. Involucrarse de manera sutil en la solución de sus asuntos personales, si es necesario
25. Felicitar y/o premiar los logros de cada trabajador
26. Realizar seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas del día, semana, mes y año
27. Supervisar el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados

El cuestionario fue elaborado en tres versiones diferentes, dirigidas a los tres grupos objetivos, las que fueron corregidas por el profesor guía, hasta lograr el instrumento final presentado en el primer informe.

Por lo tanto, las encuestas construidas son las siguientes:

ENCUESTA A LOS LÍDERES

I PARTE: Datos de Encuestado

Nivel de Jerarquía en la empresa:

Directivo	
Administrativo	
Ejecutivo	
Operativo	

Año de nacimiento		
Genero	F	M
Antigüedad en la empresa		

Nivel de estudios finalizados:

Educación básica	
Educación media	
Centro de formación Técnica	
Educación Técnico Profesional	
Universitaria	
Posgrado (diplomado, magister, doctorado)	

II PARTE: Atributos

Elija 5 de los atributos que mencionamos a continuación que más lo caracterizan como líder. (el número 1 debe ser el que más lo caracteriza y así sucesivamente, hasta el 5)

Auténtico	
Confiable	
Responsable	
Creativo	
Con pensamiento Global	
Optimista	
Consciente	
Respetuoso	
Capaz de fomentar nuevos líderes y no solo mantener seguidores.	
Comunicativo	
Competente	
Integral	
Influyente	
Extrovertido	
Con Inteligencia Emocional	

Valore en una escala de 1 a 5, los 5 primeros atributos que usted considera más importantes en un líder, aunque usted no posea ese atributo (el número 1 debe ser el más importante y así sucesivamente hasta el 5).

Auténtico	
Confiable	
Responsable	
Creativo	
Con pensamiento Global	
Optimista	
Consciente	
Respetuoso	
Capaz de fomentar nuevos líderes y no solo mantener seguidores.	
Comunicativo	
Competente	
Integral	
Influyente	
Extrovertido	
Con Inteligencia Emocional	

III PARTE: Prácticas.

<ul style="list-style-type: none"> • Señale la frecuencia en la cual usted desarrolla las siguientes prácticas. • Y a continuación, valore según su percepción, la importancia de esta práctica en un líder, en una escala del 1 al 5, en el rectángulo derecho. 	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Valorar
Realiza reuniones con su equipo de trabajo						
Planifica las tareas a realizar de su equipo de trabajo						
Verifica el cumplimiento de la planificación						
Asigna tareas claras a sus trabajadores						
Comunica objetivos y metas a sus trabajadores						
Identifica para cada trabajador sus estilos de conducta						
Evalúa el desempeño de los trabajadores						
Retroalimenta a los trabajadores respecto a los resultados si es que aplica evaluación de desempeño						
Desarrolla el potencial de cada trabajador, sacando lo mejor de sí mismo						
Desarrolla capacidad de auto-análisis en el trabajador						
Escucha los puntos de vista de cada trabajador						
Compromete al trabajador en su propio desarrollo						
Transmite políticas, procedimientos o novedades de la organización						
Elimina los elementos de desmotivación y potencia los motivantes						
Entrega algún tipo de premio a trabajadores que se destacan en la empresa						
Acompaña frecuentemente al trabajador a atender a clientes						
Asesora al trabajador frecuentemente sobre solución de situaciones de venta						
Motiva al trabajador constantemente al logro y a la excelencia						
Capacita permanentemente al trabajador sobre producto y técnicas de ventas						
Visita a clientes cuando se determina un comportamiento atípico en la compra						
Hace recorridos físicos por su área asignada para verificar que todo marche bien						
Escucha siempre a los vendedores y los orienta sobre sus dudas						
Le da solución a todos los problemas laborales						
Se involucra de manera sutil en la solución de sus asuntos personales, si es necesario						
Felicita y/o premia los logros de cada trabajador						
Realiza seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas del día, semana, mes y año						
Supervisa el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados						

ENCUESTA A LOS SEGUIDORES

I PARTE: Datos del encuestado

Nivel de Jerarquía en la empresa:

Directivo	
Administrativo	
Ejecutivo	
Operativo	

Año de nacimiento		
Genero	F	M
Antigüedad en la empresa		

Nivel de estudios finalizados:

Educación básica	
Educación media	
Centro de formación Técnica	
Educación Técnico Profesional	
Universitaria	
Posgrado (diplomado, magister, doctorado)	

II PARTE: Atributos

Elija 5 de los atributos que mencionamos a continuación que más caracterizan a su líder directo. (el número 1 debe ser el que más lo caracteriza y así sucesivamente, hasta el 5)

Auténtico	
Confiable	
Responsable	
Creativo	
Con pensamiento Global	
Optimista	
Consciente	
Respetuoso	
Capaz de fomentar nuevos líderes y no solo mantener seguidores.	
Comunicativo	
Competente	
Integral	
Influyente	
Extrovertido	
Con Inteligencia Emocional	

Valore en una escala de 1 a 5, los 5 primeros atributos que usted considera más importantes en un líder, aunque su líder no posea ese atributo (el número 1 debe ser el más importante y así sucesivamente hasta el 5)

Auténtico		
Confiable		
Responsable		
Creativo		
Con pensamiento Global		
Optimista		
Consciente		
Respetuoso		
Capaz de fomentar nuevos líderes y no solo mantener seguidores.		
Comunicativo		
Competente		
Integral		
Influyente		
Extrovertido		
Con Inteligencia Emocional		

III PARTE: Prácticas

<ul style="list-style-type: none"> • Señale la frecuencia con la cual su líder desarrolla las siguientes prácticas. • Y a continuación valore, según su percepción, la importancia de esta práctica en un líder del área comercial, en una escala del 1 al 5, en el rectángulo derecho. 	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Valorar
Realiza reuniones con su equipo de trabajo						
Planifica las tareas a realizar de su equipo de trabajo						
Verifica el cumplimiento de la planificación						
Asigna tareas claras a sus trabajadores						
Comunica objetivos y metas a sus trabajadores						
Identifica para cada trabajador sus estilos de conducta						
Evalúa el desempeño de los trabajadores						
Retroalimenta a los trabajadores respecto a los resultados si es que aplica evaluación de desempeño						
Desarrolla el potencial de cada trabajador, sacando lo mejor de sí mismo						
Desarrolla capacidad de auto-análisis en el trabajador						
Escucha los puntos de vista de cada trabajador						
Compromete al trabajador en su propio desarrollo						
Transmite políticas, procedimientos o novedades de la organización						
Elimina los elementos de desmotivación y potencia los motivantes						
Entrega algún tipo de premio a trabajadores que se destacan en la empresa						
Acompaña frecuentemente al trabajador a atender a clientes						
Asesora al trabajador frecuentemente sobre solución de situaciones de venta						
Motiva al trabajador constantemente al logro y a la excelencia						
Capacita permanentemente al trabajador sobre producto y técnicas de ventas						
Visita a clientes cuando se determina un comportamiento atípico en la compra						
Hace recorridos físicos por su área asignada para verificar que todo marche bien						
Escucha siempre a los vendedores y los orienta sobre sus dudas						
Le da solución a todos los problemas laborales						
Se involucra de manera sutil en la solución de sus asuntos personales, si es necesario						
Felicita y/o premia los logros de cada trabajador						
Realiza seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas del día, semana, mes y año						
Supervisa el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados						

ENCUESTA A LOS ALUMNOS

I PARTE: Datos de Encuestado

Año de nacimiento			
Genero	F		M

Año de carrera	4°	5°	ó más
----------------	----	----	-------

II PARTE: Atributos

Elija 5 de los atributos que mencionamos a continuación, que usted cree que posee para liderar. (el número 1 debe ser el que más lo caracteriza y así sucesivamente, hasta el 5)

Auténtico	
Confiable	
Responsable	
Creativo	
Con pensamiento Global	
Optimista	
Consciente	
Respetuoso	
Capaz de fomentar nuevos líderes y no solo mantener seguidores.	
Comunicativo	
Competente	
Integral	
Influyente	
Extrovertido	
Con Inteligencia Emocional	

Valore en una escala de 1 a 5, los 5 primeros atributos que usted considera más importantes en un líder, aunque usted no posea ese atributo (el número 1 debe ser el más importante y así sucesivamente hasta el 5)

Auténtico	
Confiable	
Responsable	
Creativo	
Con pensamiento Global	
Optimista	
Consciente	
Respetuoso	
Capaz de fomentar nuevos líderes y no solo mantener seguidores.	
Comunicativo	
Competente	
Integral	
Influyente	
Extrovertido	
Con Inteligencia Emocional	

III PARTE: Prácticas

A continuación valore, en una escala del 1 al 5, la importancia que usted le asigna a las diferentes prácticas de un líder comercial.	VALORAR
Realizar reuniones con su equipo de trabajo	
Planificar las tareas a realizar de su equipo de trabajo	
Verificar el cumplimiento de la planificación	
Asignar tareas claras a los trabajadores	
Comunicar objetivos y metas a los trabajadores	
Identificar para cada trabajador sus estilos de conducta	
Evaluar el desempeño de los trabajadores	
Retroalimentar a los trabajadores respecto a los resultados si es que aplica evaluación de desempeño	
Desarrollar el potencial de cada trabajador, sacando lo mejor de sí mismo	
Desarrollar capacidad de auto-análisis en el trabajador	
Escuchar los puntos de vista de cada trabajador	
Comprometer al trabajador en su propio desarrollo	
Transmitir políticas, procedimientos o novedades de la organización	
Eliminar los elementos de desmotivación y potenciar los motivantes	
Entregar algún tipo de premio a trabajadores que se destaquen en la empresa	
Acompañar frecuentemente al trabajador a atender a clientes	
Asesorar al trabajador frecuentemente sobre solución de situaciones de venta	
Motivar al trabajador constantemente al logro y a la excelencia	
Capacitar permanentemente al trabajador sobre producto y técnicas de ventas	
Visitar a clientes cuando se determina un comportamiento atípico en la compra	
Hacer recorridos físicos por su área asignada para verificar que todo marche bien	
Escuchar a los vendedores y orientarlos respecto a sus dudas	
Dar solución a todos los problemas laborales	
Involucrarse de manera sutil en la solución de sus asuntos personales, si es necesario	
Felicitar y/o premiar los logros de cada trabajador	
Realizar seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas del día, semana, mes y año	
Supervisar el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados	

Estas encuestas fueron aplicadas desde el día 7 de diciembre de 2015 hasta el día 8 de enero de 2016, de las cuales se obtuvo un total de 58 encuestas satisfactoriamente contestadas, 15 a distintos líderes de medianas y grandes empresas del área comercial de Chillán, 18 encuestas a seguidores de medianas y grandes empresas del área comercial de la ciudad de Chillán y 25 encuestas a alumnos de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío de Chillán. Para llegar a los resultados, las encuestas fueron trabajadas con el programa estadístico informático llamado SPSS y la aplicación Excel de Microsoft Office.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

El total de los trabajadores al cual se le aplicó la encuesta fue de 33 y está comprendido en la tabla 7.

Tabla 7

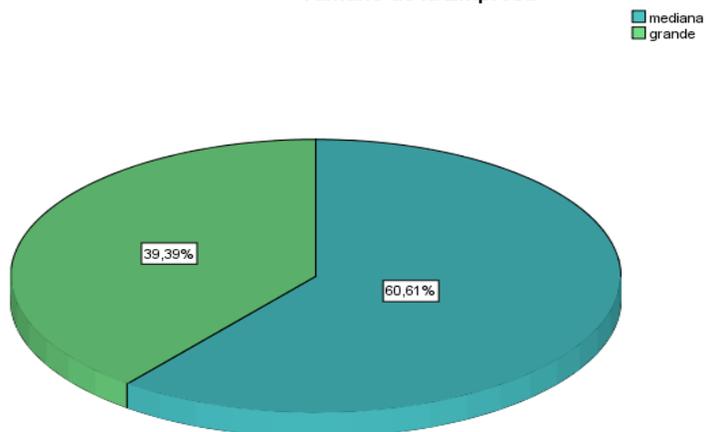
		Tamaño de la Empresa			
		Mediana		Grande	
		Género		Género	
		sexo femenino	sexo masculino	sexo femenino	sexo masculino
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Tipo Trabajador	Líder	4	5	2	4
	Seguidor	5	6	3	4

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede ver en la tabla, personas que trabajan en medianas empresas, tuvieron más disposición a colaborar con el estudio, que trabajadores de grandes empresas. Así también lo muestra el gráfico 2:

Gráfico 2

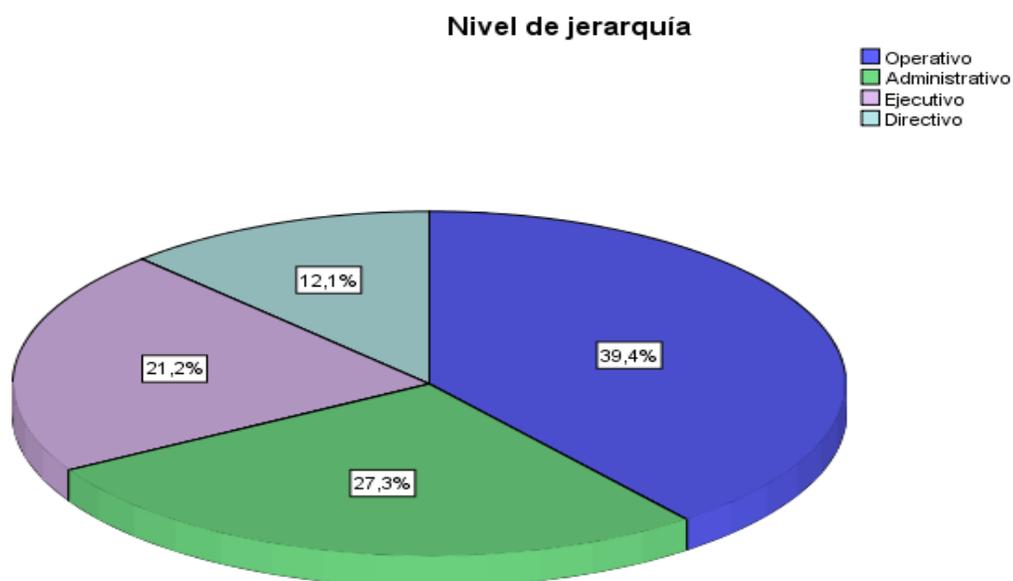
Tamaño de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Y en cuanto al nivel de Jerarquía que más aportó al estudio de los 33 trabajadores del área comercial de Chillán, fue el nivel operativo con casi un 40% del total de encuestados que trabajaban. Así lo muestra el gráfico 3.

Gráfico 3

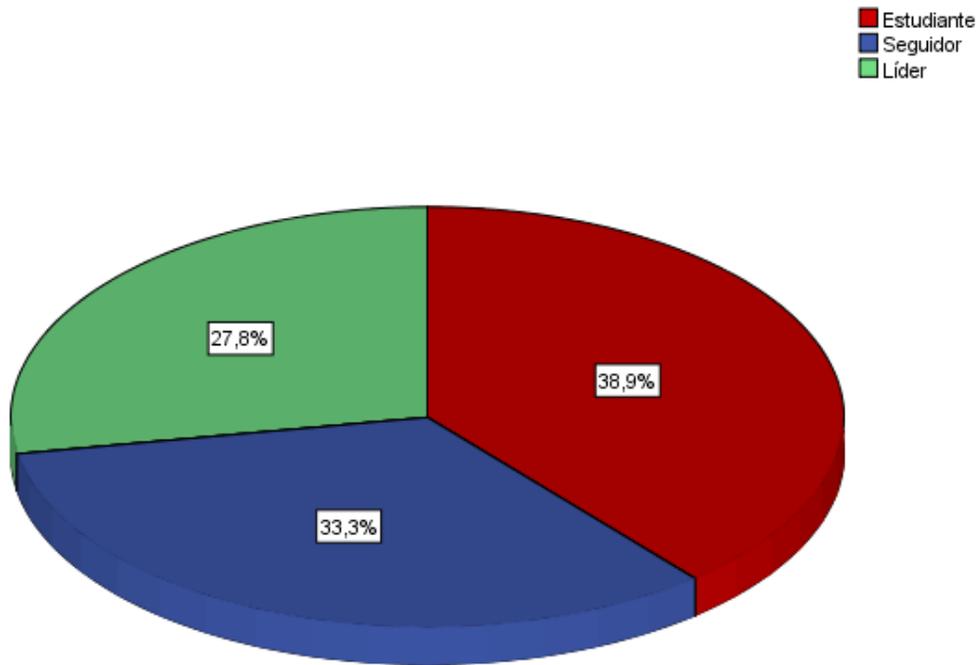


Fuente: Elaboración propia

El total de encuestas aplicadas a alumnos son 25. Esto quiere decir que se obtuvo un total de 58 encuestas finales, dedicadas al presente estudio, es decir, 58 perspectivas distintas sobre el Liderazgo. El gráfico 4 muestra los porcentajes de los tres grupos objetivos que colaboraron con el estudio.

Gráfico 4

Personas Encuestadas



Fuente: Elaboración propia

Análisis de los atributos en los líderes

El análisis de datos reveló los atributos que poseen los líderes Empresariales de las medianas y grandes empresas del área comercial de Chillán, para esto se toma en cuenta el punto de vista de los líderes y de los seguidores, esto para hacer una comparación de las dos perspectivas, ya que puede ocurrir que los sujetos en cuestión, es decir, que los mismos líderes tengan una visión muy distinta a la de los seguidores y esta visión es muy importante, ya que sin seguidores, no hay líderes. Los resultados se manifiestan en la tabla 8.

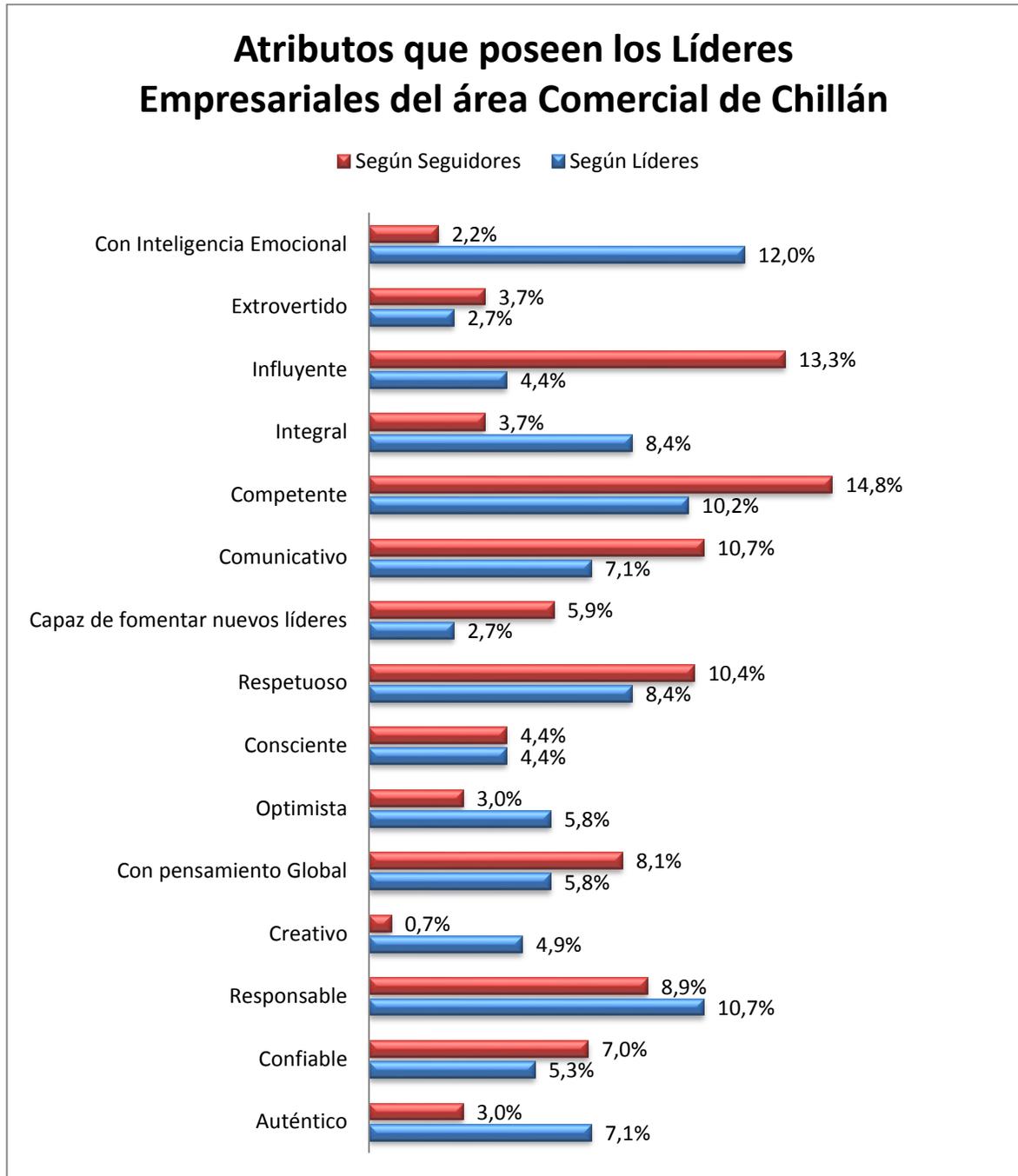
Tabla 8

Atributos de los Líderes de las grandes y medianas empresas del área comercial de Chillán	Perspectiva de los líderes	%	Perspectiva de los seguidores	%2
Auténtico	16	7.1%	8	3.0%
Confiable	12	5.3%	19	7.0%
Responsable	24	10.7%	24	8.9%
Creativo	11	4.9%	2	0.7%
Con pensamiento Global	13	5.8%	22	8.1%
Optimista	13	5.8%	8	3.0%
Consciente	10	4.4%	12	4.4%
Respetuoso	19	8.4%	28	10.4%
Capaz de fomentar nuevos líderes	6	2.7%	16	5.9%
Comunicativo	16	7.1%	29	10.7%
Competente	23	10.2%	40	14.8%
Integral	19	8.4%	10	3.7%
Influyente	10	4.4%	36	13.3%
Extrovertido	6	2.7%	10	3.7%
Con Inteligencia Emocional	27	12.0%	6	2.2%
TOTAL	225	100%	270	100%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas contestadas por los líderes y por los seguidores se puede ver que existe una diferencia con respecto a estas dos perspectivas. Los líderes respondieron en su mayoría ser personas responsables, respetuosas, competentes, integrales y con inteligencia emocional, paralelo a esto, los seguidores coinciden en que los líderes son personas responsables, respetuosas y competentes, sin embargo no coinciden en la opinión de los líderes de ser integrales y con inteligencia emocional. Más bien, los seguidores mencionan dos nuevos atributos y estos son: ser influyentes y comunicativos. Para tener una noción más clara de los resultados, se presenta el gráfico 5.

Gráfico 5



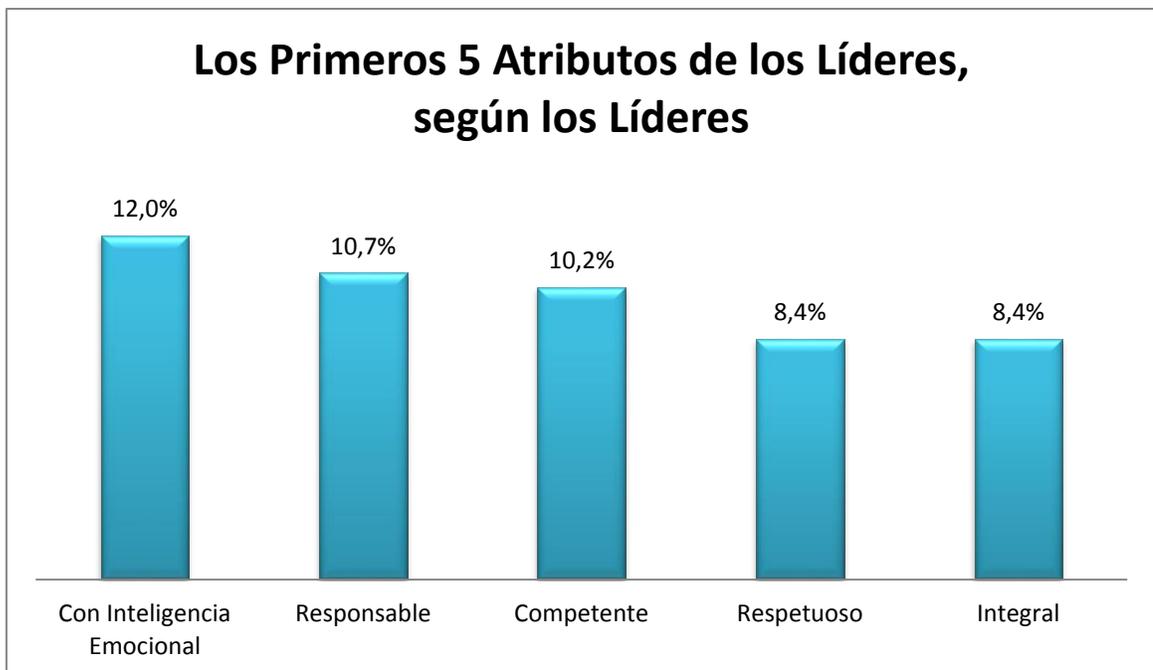
Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior muestra claramente que el atributo con más diferencia en cuanto a puntos de vista es poseer inteligencia emocional, la cual muestra una brecha de un 10% de diferencia, ya que, solo un 2% la opinión de los seguidores

y un 12% la opinión de los líderes. Ser influyente también fue uno de los atributos que más diferencia obtuvo con respecto a la opinión de los líderes y la opinión de los seguidores, pero al contrario del atributo analizado anteriormente, este está mayormente valorado por los seguidores con un 13% y un 4% según los líderes. El atributo que define que los líderes son conscientes tiene el mismo porcentaje de opinión tanto como para los líderes, como para los seguidores, y este es un porcentaje muy bajo en comparación a otros atributos, el cual queda reflejado con un 4 %.

En resumen, los primeros 5 atributos que poseen los líderes de las medianas y grandes empresas del área comercial de la ciudad de Chillán son: tener inteligencia emocional, ser responsable, competente, respetuoso e integral. Estos atributos están mencionados en orden descendente, tal como lo muestra el gráfico 6, que se presenta a continuación.

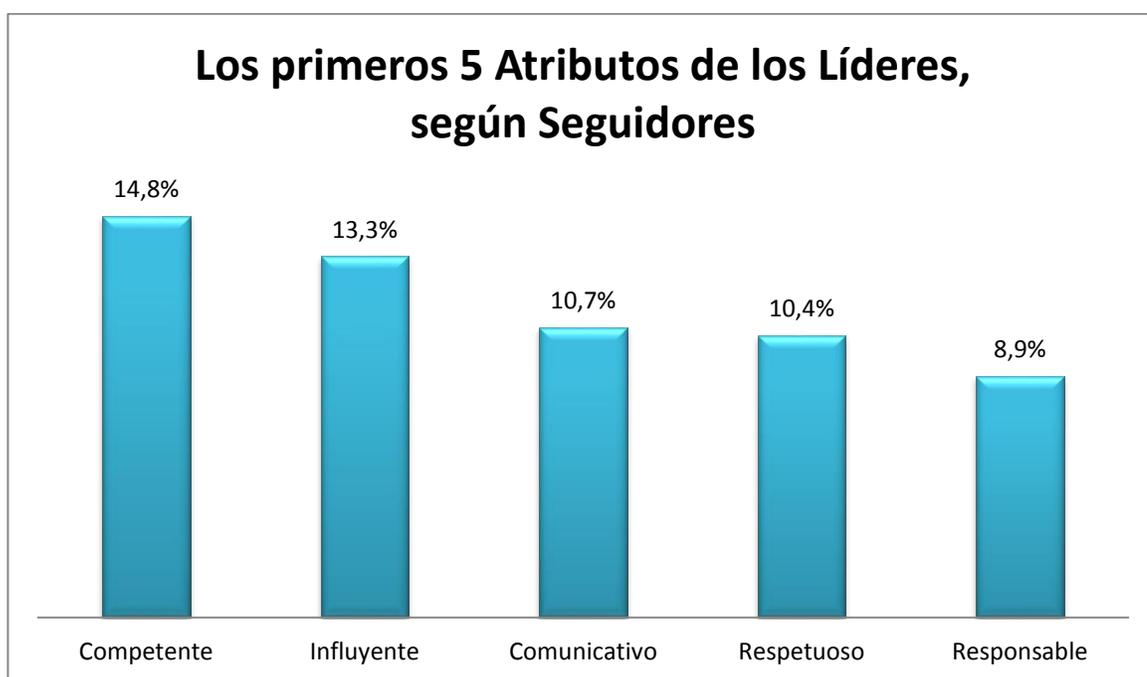
Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

Esta es la perspectiva de los propios líderes, aunque los seguidores consideran una realidad un poco diferente a la mencionada por sus líderes, tal como se había mencionado anteriormente. Los seguidores definen a los Líderes del área comercial de la ciudad como personas competentes, influyentes, comunicativas, respetuosas y responsables. Estos atributos están ordenados de forma descendentes. Así lo muestra el gráfico 7.

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

Se destaca que hay tres atributos que se repiten en las versiones referidas, estos atributos son: ser competentes, respetuosos y responsables. Anteriormente se acaba de analizar los atributos que poseen los líderes, pero se puede dar el caso de que los líderes posean ciertos atributos, pero no necesariamente estar de acuerdo con que esos atributos sean los más importantes para liderar un grupo de personas, es decir, los líderes pueden considerar atributos importantes para ser un buen líder, pero no poseerlos. O también puede suceder que los seguidores

mencionen los atributos que tiene su líder, pero darle mayor importancia a otros atributos al momento de liderar.

Es por eso que este estudio hace la comparación planteada. En la tabla 9 se muestra los resultados de las opiniones con respecto a los atributos más importantes que debe poseer una persona para ser un buen líder, la cual agrega la perspectiva de los alumnos de Ingeniería Comercial de Chillán. Es decir, que ahora los resultados se verán desde los puntos de vista de los tres grupos objetivos (Líderes, Seguidores y Alumnos).

Tabla 9

Importancia de los atributos de los Líderes	Actores Claves					
	Perspectiva de los líderes	%	Perspectiva de los seguidores	%2	Perspectiva de los alumnos	%3
Auténtico	6	2.7%	0	0.0%	8	2.1%
Confiable	7	3.1%	9	3.3%	44	11.7%
Responsable	11	4.9%	22	8.1%	53	14.1%
Creativo	5	2.2%	4	1.5%	39	10.4%
Con pensamiento Global	5	2.2%	4	1.5%	12	3.2%
Optimista	5	2.2%	12	4.4%	16	4.3%
Consciente	1	0.4%	8	3.0%	18	4.8%
Respetuoso	16	7.1%	19	7.0%	32	8.5%
Capaz de fomentar nuevos líderes	39	17.3%	35	13.0%	25	6.7%
Comunicativo	3	1.3%	7	2.6%	11	2.9%
Competente	32	14.2%	42	15.6%	29	7.7%
Integral	20	8.9%	20	7.4%	3	0.8%
Influyente	18	8.0%	36	13.3%	25	6.7%
Extrovertido	0	0.0%	8	3.0%	0	0.0%
Con Inteligencia Emocional	57	25.3%	44	16.3%	60	16.0%
TOTAL	225	100%	270	100%	375	100%

Fuente: Elaboración propia

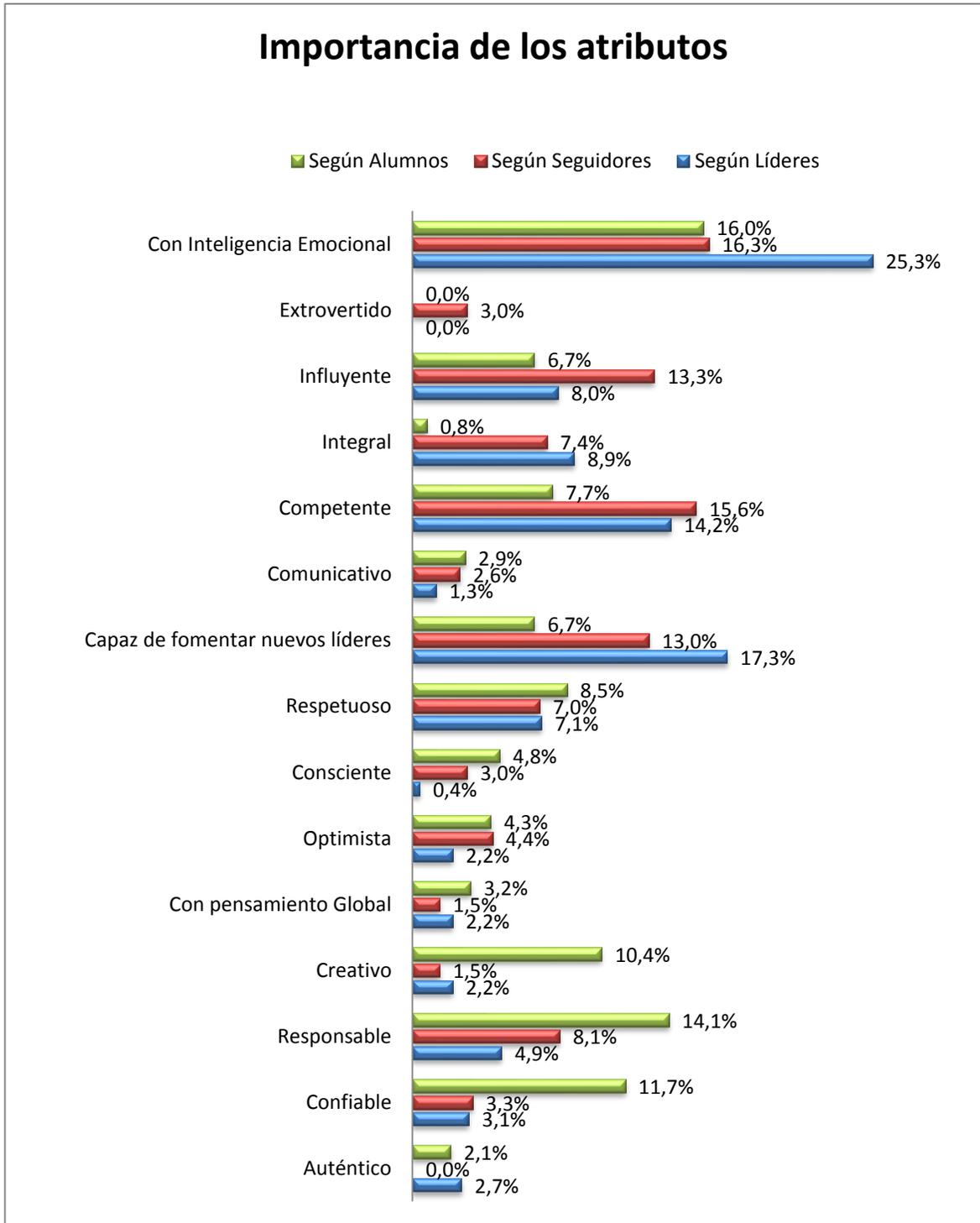
La tabla 9 deja de manifiesto que las tres perspectivas consideran que un líder debe poseer inteligencia emocional, ya que se obtiene un 25% de parte de

los líderes, 16,3% de los seguidores y 16% de los alumnos, estos resultados representan un alto porcentaje con respecto a los demás atributos.

Ser capaz de fomentar nuevos líderes y no solo mantener seguidores es un atributo que repunta ahora, ya que no era mayormente considerado en el análisis anterior, esto quiere decir que es considerado como un atributo de gran importancia para los encuestados, pero que sin embargo no están dentro de los atributos que más se posean los líderes.

La competencia y la influencia son aspectos que no tan solo poseen los líderes en cuestión, sino que además estos atributos son considerados como los más importantes que deberían tener los líderes según los seguidores y los líderes. La responsabilidad es un atributo considerado importante por los alumnos y los seguidores con un 14% y un 8,1% respectivamente. Para tener una comparación clara de acuerdo a los diferentes puntos de vista, se presentará el siguiente gráfico.

Gráfico 8

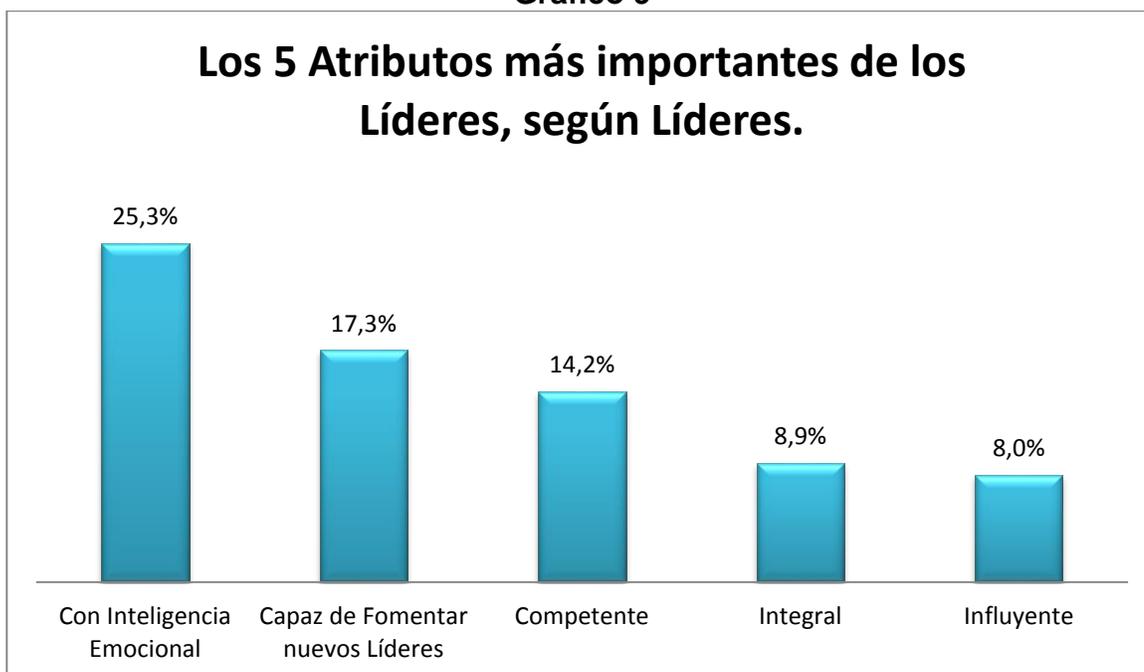


Fuente: Elaboración propia

Los atributos menos importantes para los distintos grupos encuestados son: ser extrovertido, con un 0% de parte de los alumnos y de los líderes;

auténtico con un 2%, 0% y 3% por parte de los alumnos, seguidores y líderes respectivamente; poseer pensamiento global; ser optimista y consciente. De acuerdo con la opinión de los Líderes de las medianas y grandes empresas del área comercial de Chillán, los atributos más importantes para poder liderar son: Poseer Inteligencia Emocional, ser capaz de fomentar nuevos líderes, ser competente, integral e influyente. Así lo señala el gráfico 9.

Gráfico 9

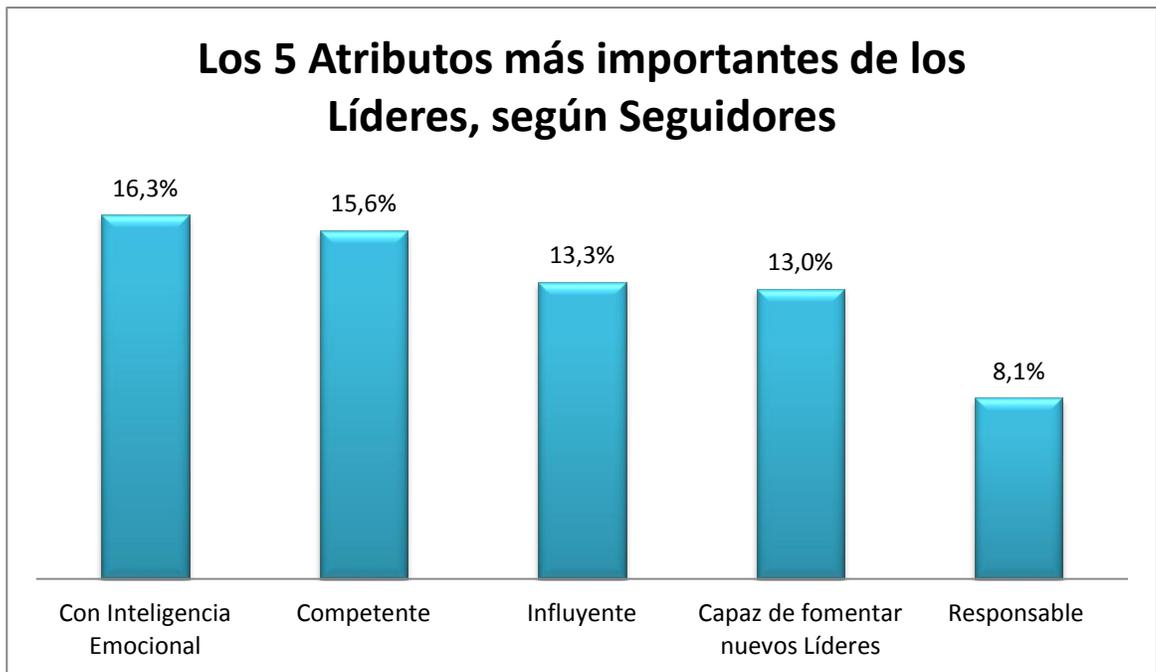


Fuente: Elaboración propia

Esto demuestra que los líderes no necesariamente poseen los atributos que ellos mismos consideran ser los más adecuados para liderar. A pesar de que se reiteran los atributos de tener Inteligencia Emocional, competencia e influencia, ahora aparecen nuevos atributos como el ser capaz de fomentar nuevos Líderes, este atributo obtuvo el último lugar en el análisis anterior, donde se revelaba los atributos que los Líderes poseían, con apenas un 2,7% .

En el caso de los seguidores, los atributos más importantes que debe poseer un Líder, fueron los siguientes:

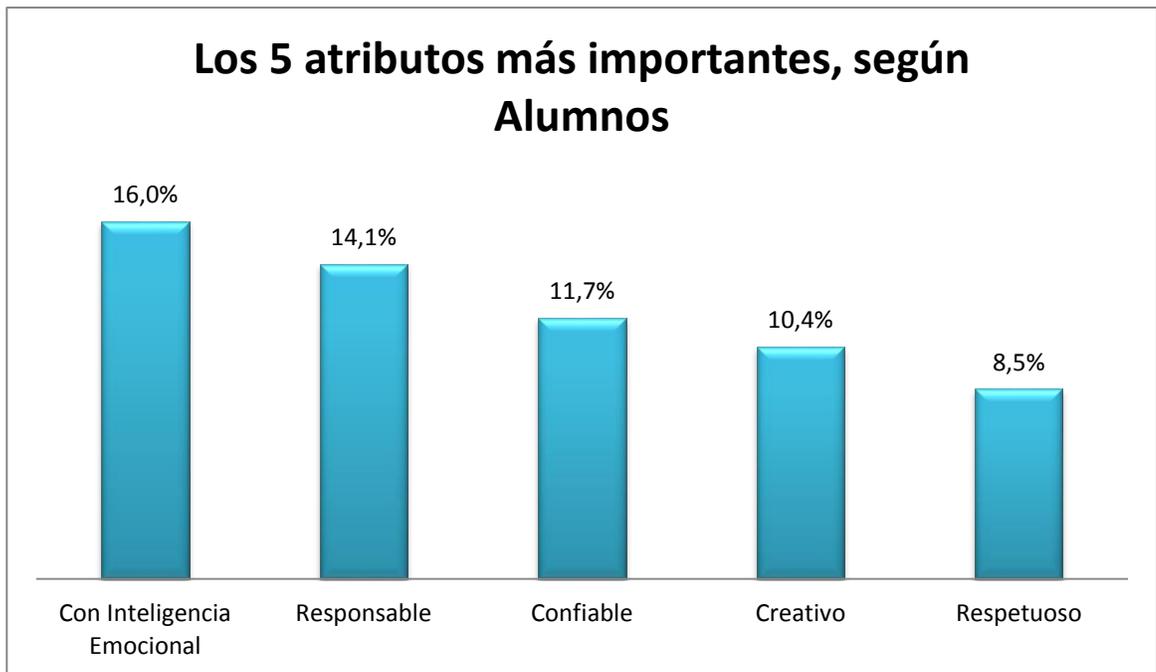
Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

Muy similar a la perspectiva de los líderes, nuevamente se percibe como el atributo más votado, la Inteligencia Emocional. Se reinciden también los atributos de competencia y ser capaz de fomentar nuevos Líderes. Los alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial tuvieron una opinión distinta a la de los líderes y de los seguidores. Aunque sigue liderando en las encuestas la Inteligencia Emocional. Esto queda de manifiesto en el gráfico 11.

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

La elección de los alumnos, en la importancia de los atributos en un Líder, fue la siguiente: Tener Inteligencia Emocional, responsable, confiable, creativo, respetuoso, entre otros, la cual se obtiene que la inteligencia emocional es la más importante para ellos. Con los alumnos también ocurre lo mismo, varía su opinión sobre ellos mismos y su perspectiva de los atributos más importantes a la hora de liderar.

A continuación se muestra en la tabla 10, el resumen de las encuestas aplicadas a los alumnos con respecto a su auto-análisis como futuros líderes.

Tabla 10

Atributos de los Alumnos de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío de Chillán	Cantidad Valorada por los alumnos	%3
Auténtico	10	2.7%
Confiable	53	14.1%
Responsable	48	12.8%
Creativo	37	9.9%
Con pensamiento Global	16	4.3%
Optimista	21	5.6%
Consciente	25	6.7%
Respetuoso	41	10.9%
Capaz de fomentar nuevos líderes	8	2.1%
Comunicativo	23	6.1%
Competente	35	9.3%
Integral	11	2.9%
Influyente	7	1.9%
Extrovertido	3	0.8%
Con Inteligencia Emocional	37	9.9%
TOTAL	375	100%

Fuente: Elaboración propia

Los atributos que menos destacan en los alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial son: ser extrovertidos e influyentes. Los resultados muestran una inclinación por los mencionados estudiantes por ser confiables, responsables, respetuosos, creativos y con inteligencia emocional, estas fueron las características más nombradas por los Alumnos.

Análisis de las prácticas en los líderes

De acuerdo a toda la literatura relacionada con las mejores prácticas desarrolladas por los Líderes, se estructuró un compilado que reúne extractos de diferentes libros y documentos revisados sobre el tema, la cual se establece un total de 27 prácticas que se muestran en la tabla 11.

Tabla 11

1) Realizar reuniones con su equipo de trabajo
2) Planificar las tareas a realizar de su equipo de trabajo
3) Verificar el cumplimiento de la planificación
4) Asignar tareas a los trabajadores
5) Comunicar objetivos y metas a los trabajadores
6) Identificar para cada trabajador sus estilos de conducta
7) Evaluar el desempeño de los trabajadores
8) Retroalimentar a los trabajadores respecto a los resultados si es que aplica evaluación de desempeño
9) Desarrollar el potencial de cada trabajador, sacando lo mejor de sí mismo
10) Desarrollar capacidad de auto-análisis en el trabajador
11) Escuchar los puntos de vista de cada trabajador
12) Comprometer al trabajador en su propio desarrollo
13) Transmitir políticas, procedimientos o novedades de la organización
14) Eliminar los elementos de desmotivación y potenciar los motivantes
15) Entregar algún tipo de premio a trabajadores que se destaquen en la empresa
16) Acompañar al trabajador a atender a clientes
17) Asesorar al trabajador sobre solución de situaciones de venta
18) Motivar al trabajador constantemente al logro y a la excelencia

19) Capacitar al trabajador sobre producto y técnicas de ventas
20) Visitar a clientes cuando se determina un comportamiento atípico en la compra
21) Hacer recorridos físicos por su área asignada para verificar que todo marche bien
22) Escuchar a los trabajadores y orientarlos respecto a sus dudas
23) Dar solución a todos los problemas laborales
24) Involucrarse de manera sutil en la solución de sus asuntos personales, si es necesario
25) Felicitar y/o premiar los logros de cada trabajador
26) Realizar seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas del día, semana, mes y año
27) Supervisar el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados

Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado manifiesta la frecuencia con la que se desarrolla cada una de las mencionadas prácticas, desde el punto de vista del líder y de los seguidores, dependiendo si estos pertenecen a una mediana o gran empresa en Chillán (ver anexo1). El análisis deja de manifiesto que los líderes tienden a realizar reuniones a veces con sus equipos de trabajo, tanto como los líderes como los seguidores lo manifestaron de esa forma, aunque reiteradas veces se repitió la opción “rara vez” en los seguidores de las medianas empresas.

En cuanto a la planificación de tareas, los líderes expresaron en su mayoría que siempre hacían esta práctica, mientras que los seguidores expresaron que lo hacían casi siempre, en especial los seguidores de las medianas empresas. En este ítem, nadie escogió la opción “rara vez” o “nunca”, esto es un buen signo de que los líderes planifican las tareas a realizar de sus equipos de trabajo y algo similar ocurre con la verificación del cumplimiento de la planificación, a simple vista se puede concluir que además de planificar, se verifica el funcionamiento de las tareas.

El estudio también revela que en su mayoría los líderes asignan tareas claras a sus trabajadores, aunque se nota una tendencia de que los líderes votaron más por que realizaban esta práctica que los propios seguidores. La frecuencia con la que los líderes comunican objetivos y metas a los trabajadores se da más en las medianas empresas que en las grandes empresas. Esto se repite en la práctica en donde los líderes identifican para cada trabajador sus estilos de conductas, esto puede deberse a que en las medianas empresas es más estrecha la relación jefe-trabajador y en las grandes empresas se nota más los niveles de jerarquía.

Cabe destacar que más seguidores que líderes declararon que los líderes evalúan el desempeño de los trabajadores. En cuanto a la práctica de los líderes que consiste en retroalimentar a los trabajadores con respecto a los resultados, si es que se aplica evaluación de desempeño, fueron los trabajadores de las medianas empresas los que repuntan.

Los resultados de las encuestas demuestran que los líderes dicen escuchar los puntos de vista de cada trabajador, por el contrario, los seguidores, no expresan lo mismo, ya que se valoró mayormente con “casi siempre” y hasta con “nunca”, esto sucede principalmente en las medianas empresas. Muy parecido ocurre con la práctica de desarrollo de capacidad de auto-análisis en el trabajador, la mayoría de los líderes dice desarrollar esta práctica, mientras que la versión de los seguidores es muy distinta.

En las prácticas como transmitir políticas, procedimientos o novedades y en la que elimina los elementos de desmotivación y potencian los motivantes ocurre que los líderes dicen hacerlo, mientras que los seguidores dicen no hacerlo de forma tan frecuente. La entrega de premios a trabajadores que se destacan dentro de la empresa ocurren más en las medianas empresas que en las grandes. Lo mismo ocurre con los líderes que asesoran al trabajador sobre soluciones de ventas y los líderes que motivan al trabajador al logro y a la excelencia.

Los líderes dicen hacer con más frecuencia acercarse a los clientes cuando se determina un comportamiento atípico en la compra hacer recorridos físicos dentro de su área de trabajo, verificando que todo marche bien, orientar a los trabajadores con sus dudas y darle solución a los problemas laborales. Además, el estudio revela que los líderes no se involucran en la solución de asuntos personales de los trabajadores, sobre todo en las grandes empresas.

Los líderes de las medianas empresas son los que más supervisan las labores de los trabajadores. Los seguidores opinan que los líderes no tienen como hábito felicitar y/o premiar los logros de los trabajadores. Los líderes dicen realizar frecuentemente seguimientos del cumplimiento de objetivos y metas, aunque los seguidores no opinen de la misma manera.

La tabla 12 muestra los promedios de la importancia de cada práctica valorados por los líderes, seguidores y alumnos. Cabe mencionar que las prácticas fueron valoradas en una escala del 1 al 5, en donde el 1 significa menos importante y el 5 significa más importante.

Tabla 12

Práctica	Líderes	Seguidores	Alumnos	Promedio de cada práctica
1	3.53	4.11	4.36	4.00
2	4.33	4.28	3	3.87
3	4.60	4.22	3.68	4.17
4	4.67	3.83	4.28	4.26
5	4.67	3.94	4.08	4.23
6	3.93	3.67	2.68	3.43
7	4.27	4.06	2.92	3.75
8	4.13	3.89	3.24	3.75
9	4.67	3.67	3.4	3.91
10	3.93	3.61	3.32	3.62
11	4.00	4.17	3.88	4.02
12	4.20	3.94	3.48	3.87
13	4.40	3.89	3.24	3.84
14	4.60	4.11	3.88	4.20
15	3.93	4.11	3.84	3.76
16	4.20	3.78	3.92	3.97
17	4.27	4.22	4.04	4.18
18	4.60	4.11	3.36	4.02
19	4.13	4.11	2.88	3.71
20	4.40	4.06	3.48	3.98
21	4.73	3.89	3.08	3.90
22	4.80	4.28	3.64	4.24
23	4.67	4.17	4.2	4.34
24	3.00	3.39	2.48	2.96
25	3.73	4.28	3.4	3.49
26	4.73	3.94	3.08	3.92
27	4.13	3.33	4.32	4.24
Promedio	4.27	3.94	3.52	3.91
Desv. Est.	0.42183218	0.2715024	0.51885475	0.305037585

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se destacan las prácticas más y menos valoradas por los distintos grupos, la cual coincide de forma unánime que la práctica menos valorada es “involucrarse de manera sutil en la solución de los asuntos personales, si es necesario”, la cual se obtiene menos puntaje en los alumnos con

un promedio de 2.48, lo cual resulta tener de manera global, un promedio de 2.96.

La práctica más importante de todas es “Dar solución a todos los problemas laborales” con un promedio general de 4.34. En esta práctica es la opinión de los líderes la que mejor valora, con un promedio de 4,67. Esto quiere decir que los líderes tienen muy claro, más que los seguidores y los alumnos, que una de las labores más importantes es solucionar los problemas laborales.

Las prácticas más importantes para los líderes son:

- 1) Asignar tareas claras a los trabajadores.
- 2) Comunicar objetivos y metas a los trabajadores.
- 3) Desarrollar el potencial de cada trabajador.
- 4) Hacer recorridos físicos por su área de trabajo, para verificar que todo marche bien.
- 5) Escuchar a los trabajadores y orientarlos con respecto a sus dudas.
- 6) Dar solución a los problemas laborales.
- 7) Realizar seguimiento constante de los objetivos y metas del día, semana, mes y año.

Las prácticas que menos tienen importancia para los líderes son:

- 1) Realizar reuniones con sus equipos de trabajo.
- 2) Involucrarse de manera sutil en la solución de los asuntos personales de los trabajadores, si es necesario.
- 3) Felicitar y/o premiar los logros de cada trabajador.

Las prácticas más importantes para los seguidores son:

- 1) Planificar las tareas a realizar del equipo de trabajo.
- 2) Verificar el cumplimiento de la planificación.
- 3) Escuchar los puntos de vista de cada trabajador.

- 4) Asesorar al trabajador sobre solución de situaciones de venta.
- 5) Escuchar a los trabajadores y orientarlos con respecto a sus dudas.
- 6) Dar solución a los problemas laborales.
- 7) Felicitar y/o premiar los logros de cada trabajador.

Las prácticas menos importantes para los seguidores son:

- 1) Involucrarse de manera sutil en la solución de los asuntos personales de los trabajadores, si es necesario.
- 2) Supervisar el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados.
- 3) Desarrollar capacidad de auto-análisis en el trabajador.

Las prácticas más importantes para los alumnos son:

- 1) Realizar reuniones con equipo de trabajo.
- 2) Asignar tareas claras a los trabajadores.
- 3) Comunicar objetivos y metas a los trabajadores.
- 4) Acompañar frecuentemente al trabajador a atender a clientes.
- 5) Asesorar al trabajador frecuentemente sobre solución de situaciones de venta
- 6) Dar solución a todos los problemas laborales.
- 7) Supervisar el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN

Existe una considerable diferencia entre la perspectiva de los líderes, seguidores y alumnos con respecto a los atributos y las prácticas de los líderes. Los atributos que más predominan en los líderes de las medianas y grandes empresas del área comercial de la ciudad de Chillán son: la responsabilidad, el respeto, la competencia, lo integral y por supuesto la inteligencia emocional. Esta es la perspectiva de los mismos líderes.

Los seguidores señalaron que los atributos que más predominan en sus líderes son que son personas: responsables, respetuosas, comunicativas, competentes e influyentes. Los líderes consideran más importante ser capaz de fomentar nuevos líderes, ser competente, integral, influyente y con inteligencia emocional, como atributos para liderar. Los seguidores consideran más importante poseer inteligencia emocional, ser influyente, competente, responsable y capaz de fomentar nuevos líderes, como atributos para liderar. Los alumnos consideran más importante poseer inteligencia emocional, ser respetuoso, creativo, responsable y confiable.

De manera unánime se considera por los líderes, seguidores y alumnos, que poseer inteligencia emocional es considerado un atributo importante para liderar. En el autoanálisis de los atributos que poseen los alumnos para trabajar como futuros líderes destacan: ser confiable, responsable, creativo, respetuoso y con inteligencia emocional.

Las prácticas más importantes para los líderes son: asignar tareas claras a los trabajadores, comunicar objetivos y metas a los trabajadores, desarrollar el potencial de cada trabajador, hacer recorridos físicos por su área de trabajo, para verificar que todo marche bien, escuchar a los trabajadores y orientarlos con

respecto a sus dudas, dar solución a los problemas laborales, realizar seguimiento constante de los objetivos y metas del día, semana, mes y año.

Las prácticas menos importantes para los líderes son: realizar reuniones con sus equipos de trabajo, involucrarse de manera sutil en la solución de los asuntos personales de los trabajadores, si es necesario, y felicitar y/o premiar los logros de cada trabajador. Las prácticas más importantes para los seguidores son: planificar las tareas a realizar del equipo de trabajo, verificar el cumplimiento de la planificación, escuchar los puntos de vista de cada trabajador, asesorar al trabajador sobre solución de situaciones de venta, escuchar a los trabajadores y orientarlos con respecto a sus dudas, dar solución a los problemas laborales, felicitar y/o premiar los logros de cada trabajador.

Las prácticas menos importantes para los seguidores son: involucrarse de manera sutil en la solución de los asuntos personales de los trabajadores, supervisar el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados y desarrollar capacidad de autoanálisis en el trabajador.

Las prácticas más importantes consideradas por los alumnos son: realizar reuniones con equipo de trabajo, asignar tareas claras a los trabajadores, comunicar objetivos y metas a los trabajadores, acompañar frecuentemente al trabajador a atender a clientes, asesorar al trabajador frecuentemente sobre solución de situaciones de venta, dar solución a todos los problemas laborales, supervisar el cumplimiento de las labores de los trabajadores, verificando los documentos utilizados.

En general, la práctica más importante en los líderes es dar solución a todos los problemas laborales. La práctica menos importante en los líderes es involucrarse de manera sutil en la solución de los asuntos personales, si es necesario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alder, H. (1995). *Pensar para la Excelencia con el lado de su Cerebro*. España: Editorial Edaf S.A.
- Alpander, G. G. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. Nueva York: Harper-Bédard.
- Armstrong, M. (1990). *How to Be an Even Better Manager*. London: Kogan Page.
- Badaraco, J., & Ellsworth, R. (1994). *El Liderazgo y la Lucha por la Integridad*. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Bass, B., & Stodgill's, R. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. U.S.A: The Free Press a Division of Mac Millan Inc.
- Bennis, W. (1990). *Como llegar a ser Líder*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Bennis, W. (1991). Algunas verdades sobre el liderazgo. *Facetas*.
- Bernal, J. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *Anuario de Pedagogía*, 197-230.
- Blanchard, D., & Bowles, S. (1999). *A la Carga (Gung Ho!) Como Aprovechar al Máximo el Potencial de las Personas en su Empresa*. Colombia: Editorial Norma S.A. .
- Bolman, L., & Deal, T. (1995). *Organización y Liderazgo. El Arte de la Decisión*. USA: Addison Wesley Iberoamericana, S.A.
- Bonache, J. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice hall.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Ahora, Descubra sus Fortalezas*. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row. USA: Publishers.
- Casado, J. (2000). *El Directivo del Siglo XXI*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

- Chatterjee, D. (2001). *El Liderazgo Consciente, un Peregrinaje hacia el Autocontrol*. España: Ediciones Granica S.A.
- Cuadra, A. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, vol.22, no.2.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum N° 22 Vol.2*, 40-56.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. En R. Dailey, *Comportamiento Organizacional* (págs. 14-23). Gran Bretaña: Edinburgh Business School .
- Davila, D., Ginés, J., Perez, p., & Vila, L. (2012). ¿es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad? *Revista Innovar Journal*, 129-140.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc graw hill, onceava edición.
- De Pree, M. (1993). *El Liderazgo es un Arte*. Argentina: Javier Vergara Editor, S.A.
- Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*. . Argentina: Ediciones Granica.
- Fischman, D. (19 de 11 de 2000). El camino del líder. *El mercurio*.
- Gale, S. F. (2002). Building leaders at all levels: Part 1 of 2. *Workforce Management: 1 october*. .
- Gil'Adi, D. (1997). *Liderazgo: ¿Un Dominio Masculino?* Santiago de Chile: Dolmen ediciones.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez - Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall. Tercera edición.
- Gonzalez, O., & González, O. (2008). Percepciones de los Estudiantes, frente al liderazgo del docente. *Remo: Volumen V, Número 13*, 37-43.
- Grinberg. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*. Universidad Torcuato Di Tella. Primer Coloquio.
- Guillén, C. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin Respuestas Fáciles*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de la metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hollenbeck, G., McCall, W. J., & Silzer, R. (2006). leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 398-413.
- Hunter, J. (1990). *La Paradoja. Un Relato sobre la Verdadera Esencia del Liderazgo. Séptima Edición*. España: Ediciones Urano, S.A.
- Kamp, D. (2000). *Marcando las Diferencias*. Francia: Ediciones Gestión.
- Kets de Vries, M., & Treacy, F. . (1999). *Los Nuevos Líderes Globales*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Kimbrough, W., & Hutcheson, P. (1998). The impact of membership in Black Greek-letter organizations on Black students' involvement in collegiate activities and their development of leadership skills. *The Journal of Negro Education*, 96-105.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *El Desafío del Liderazgo*. España: Ediciones Granica, S.A.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2001). *Leadership Practices Inventory (LPI)*. USA: Revised Second Edition Facilitator's guide. Jossey-Bass Pfeiffer.
- Kraut, A., Pedigo, P., McKenna, D., & Dunnette, M. (1989). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *Academy of Management Executive (November)*, 286–293.
- Kreitner, R. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill. Tercera edición.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Nueva York: Harper.
- Likert, R. (1965). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Bilbao: Deusto.
- Livingston, J. (1969). Pigmalion en la Gerencia. *Harvard Business Review Julio-Agosto*, 1-10.
- Lord, R. G., Foti, R., & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 343-378.

- Maslow, A. (1957). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- O'Toole, J. (1996). *El Liderazgo del Cambio*. México: Prentice Hall Iberoamericana, S.A.
- Palací, F. (. (2005). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, R. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Porter, M. (2011). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. . *Harvard Business Review Press*. .
- Reicher, S., Platow, M., & Alexander, H. S. (2007). La nueva psicología del liderazgo. *revista Scientific American Mind titulado*.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice hall, decimo tercera edición.
- Rodriguez, M. (1988). *Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas)*. México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V., Segunda Edición.
- Salinas, J. (2009). Liderar desde el ser y no desde el actuar DESDE EL SER Y NO DESDE EL ACTUAR.
- Santosus, M. (2003). Cios in a class by themselves. *CIO Magazine*.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*. 407-417 .
- Steers, R. (1981). *Introduction to Organizational Behavior*. . Glenview: Scott-Foresman.
- Striffolino, P., & Saunders, S. (1988). Emerging leaders: students in need of development. . *Naspa Journal*, 51-57.
- Tichy, N., & Ulrich, D. S. (1984). The Leadership Challenge a call for the transformational Leader. *Sloan Management Review*, 59-68.
- Winston, B. (2002). *Be A Leader For God's Sake*. Virginia Beach, VA, USA : School Of Leadership Studies: Regent University.
- Zaleznik, A. (1965). The Dynamiscs of Subordinacy. *Harvard Business Review*.

Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are they Different? *Harvard Business Review*, 126-135.

Zaleznik, A. E. (2001). Breakthrough Leadership All in a Day's work. *Harvard Business Review*, 54-66.

Zamora, Á., & Poriét, Y. (2006). Prácticas del liderazgo exitoso. *Revista Faces. Volumen XVII. n°2*, 159-176.

Zárate, R. (2009). Lo que los seguidores esperan de sus Líderes: Una perspectiva Analítica. *Cuadernos de Administración*, 11-23.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Alba-Leonel, A. (2008). *Satisfacción laboral en personal de enfermería en el hospital general de México*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2015, de <http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/45FC3E20-E5EB-446C-A4F3-58A628957FB1/0/305Satisfacci%C3%B3nlaboral.pdf>
- Alvarez, O. (15 de Febrero de 2010). *Diez Atributos de un Buen Líder*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2016, de Diez Atributos de un Buen Líder: <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/diez-atributos-de-un-buen-lider>
- Ek, A., & Greysy, J. (03 de julio de 2014). *Liderazgo en las organizaciones y su importancia*. Recuperado el 03 de enero de 2016, de Liderazgo en las organizaciones y su importancia: <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-en-las-organizaciones-y-su-importancia/>
- Habilidades gerenciales y Liderazgo*. (s.f.). Recuperado el 10 de enero de 2016, de Habilidades gerenciales y Liderazgo: <http://habilidadesgerencialesiicorte.blogspot.cl/p/liderazgo.html>
- Quintero, M. (2004). Recuperado el 07 de Diciembre de 2015, de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf>
- Recursos Humanos*. (octubre de 2015). Recuperado el 03 de enero de 2016, de Recursos Humanos: <http://www.retopyme.com.ar/beta/InfodeRRHH.pdf>
- Transearch. (10 de enero de 2016). *Transearch Chile*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de <http://www.transearch.com/poll/11-1426772805>
- Universia, C. (15 de julio de 2013). *Los atributos que debe tener un líder para dirigir equipos*. Recuperado el 10 de enero de 2016, de Los atributos que debe tener un líder para dirigir equipos: <http://noticias.universia.cl/entrada/noticia/2013/07/15/1036418/atributos-debe-tener-lider-dirigir-equipos.html>

ANEXOS

Anexo 1

		Perspectiva			
		Líder		Seguidor	
		Tamaño de la Empresa		Tamaño de la Empresa	
		Mediana	Grande	Mediana	Grande
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Frecuencia con la que los líderes realizan reuniones con sus equipos	siempre	1	2	3	1
	casi siempre	3	0	0	1
	a veces	3	3	4	4
	rara vez	2	1	4	1
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes planifican las tareas a realizar	siempre	4	4	2	2
	casi siempre	3	1	7	4
	a veces	2	1	2	1
	rara vez	0	0	0	0
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes verifican el cumplimiento de la planificación	siempre	3	2	2	2
	casi siempre	4	2	5	4
	a veces	1	2	4	1
	rara vez	1	0	0	0
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes asignan tareas claras	siempre	7	6	6	3
	casi siempre	2	0	4	0
	a veces	0	0	1	3
	rara vez	0	0	0	1
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes comunican objetivos y metas a los trabajadores	siempre	2	2	1	0
	casi siempre	7	3	4	1
	a veces	0	0	6	3
	rara vez	0	1	0	3
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes identifican los estilos de conductas	siempre	4	4	2	1
	casi siempre	2	2	4	3
	a veces	2	0	0	1
	rara vez	1	0	4	2
	nunca	0	0	1	0

		Perspectiva			
		Líder		Seguidor	
		Tamaño de la Empresa		Tamaño de la Empresa	
		Mediana	Grande	Mediana	Grande
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Frecuencia con la que los líderes evalúan el desempeño de los trabajadores	siempre	1	0	3	0
	casi siempre	1	3	5	3
	a veces	5	2	1	0
	rara vez	2	1	2	4
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes retroalimentan a los trabajadores	siempre	1	1	1	1
	casi siempre	3	2	3	1
	a veces	2	3	4	1
	rara vez	3	0	3	4
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes desarrollan el potencial de cada trabajador	siempre	3	6	0	1
	casi siempre	5	0	6	2
	a veces	1	0	1	4
	rara vez	0	0	3	0
	nunca	0	0	1	0
Frecuencia con la que los líderes desarrollan capacidad de auto-análisis en el trabajador	siempre	1	1	0	0
	casi siempre	5	4	2	3
	a veces	3	1	4	1
	rara vez	0	0	3	3
	nunca	0	0	2	0
Frecuencia con la que los líderes escuchan los puntos de vista de cada trabajador	siempre	5	5	2	1
	casi siempre	1	1	6	2
	a veces	2	0	0	4
	rara vez	0	0	1	0
	nunca	1	0	2	0
Frecuencia con la que los líderes comprometen al trabajador en su propio desarrollo	siempre	4	2	2	1
	casi siempre	3	3	5	5
	a veces	1	1	2	1
	rara vez	1	0	2	0
	nunca	0	0	0	0

		Perspectiva			
		Líder		Seguidor	
		Tamaño de la Empresa		Tamaño de la Empresa	
		Mediana	Grande	Mediana	Grande
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Frecuencia con la que los líderes transmiten políticas, procedimientos o novedades	siempre	5	5	2	4
	casi siempre	4	1	3	1
	a veces	0	0	4	1
	rara vez	0	0	2	1
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes eliminan los elementos de desmotivación y potencian los motivantes	siempre	5	5	1	2
	casi siempre	2	1	5	3
	a veces	1	0	3	2
	rara vez	1	0	1	0
	nunca	0	0	1	0
Frecuencia con la que los líderes entregan premios a trabajadores que se destacan	siempre	0	1	1	2
	casi siempre	4	4	3	0
	a veces	0	0	1	2
	rara vez	4	0	4	3
	nunca	1	1	2	0
Frecuencia con la que los líderes acompañan al trabajador a atender a clientes	siempre	2	2	1	2
	casi siempre	3	4	3	1
	a veces	3	0	4	3
	rara vez	0	0	2	1
	nunca	1	0	1	0
Frecuencia con la que los líderes asesoran al trabajador sobre soluciones de ventas	siempre	3	4	3	1
	casi siempre	5	0	4	2
	a veces	0	2	2	4
	rara vez	1	0	2	0
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes motivan al trabajador al logro a la excelencia	siempre	4	4	2	0
	casi siempre	2	1	2	6
	a veces	2	1	5	0
	rara vez	1	0	2	1
	nunca	0	0	0	0

		Perspectiva			
		Líder		Seguidor	
		Tamaño de la Empresa		Tamaño de la Empresa	
		Mediana	Grande	Mediana	Grande
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Frecuencia con la que los líderes capacitan al trabajador sobre producto y técnicas de venta	siempre	2	4	2	0
	casi siempre	5	2	4	1
	a veces	1	0	3	4
	rara vez	1	0	2	2
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes visitan a clientes cuando se determina un comportamiento atípico en la compra	siempre	5	5	1	2
	casi siempre	3	1	2	2
	a veces	1	0	4	2
	rara vez	0	0	1	1
	nunca	0	0	3	0
Frecuencia con la que los líderes hacen recorridos físicos	siempre	6	5	3	0
	casi siempre	2	1	6	5
	a veces	0	0	1	1
	rara vez	0	0	1	1
	nunca	1	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes escuchan a los vendedores y los orientan con sus dudas	siempre	7	6	4	2
	casi siempre	2	0	1	2
	a veces	0	0	5	3
	rara vez	0	0	0	0
	nunca	0	0	1	0
Frecuencia con la que los líderes dan solución a los problemas laborales	siempre	5	5	4	1
	casi siempre	3	0	6	5
	a veces	1	1	0	1
	rara vez	0	0	1	0
	nunca	0	0	0	0
Frecuencia con la que los líderes se involucran en solución de los asuntos personales de trabajadores	siempre	1	1	1	1
	casi siempre	4	1	3	2
	a veces	2	3	3	4
	rara vez	2	1	1	0
	nunca	0	0	3	0

		Perspectiva			
		Líder		Seguidor	
		Tamaño de la Empresa		Tamaño de la Empresa	
		Mediana	Grande	Mediana	Grande
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Frecuencia con la que los líderes felicitan y/o premian los logros de los trabajadores	siempre	1	1	1	0
	casi siempre	6	3	1	3
	a veces	2	1	4	1
	rara vez	0	1	3	3
	nunca	0	0	2	0
Frecuencia con la que los líderes realizan seguimientos del cumplimiento de objetivos y metas	siempre	2	2	1	1
	casi siempre	6	2	5	3
	a veces	1	2	3	2
	rara vez	0	0	1	1
	nunca	0	0	1	0
Frecuencia con la que los líderes supervisan el cumplimiento de las labores de los trabajadores	siempre	1	1	1	1
	casi siempre	6	3	6	4
	a veces	1	2	3	0
	rara vez	1	0	1	2
	nunca	0	0	0	0