

**UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIA  
INGENIERÍA COMERCIAL**



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

*“Liderazgo femenino, sus competencias y  
desempeño”*

**ALUMNAS:**

Massiel Aguilera Rivas.

Ariela Reyes Salgado.

**PROFESOR GUÍA:**

Dra. Margarita Chiang Vega.

Concepción, 26 de enero de 2011.-

## INDICE

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>PARTE 1: MARCO TEORICO</b>	<b>10</b>
<b>I. LIDERAZGO</b>	<b>10</b>
<b>1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO</b>	<b>10</b>
1.1 LIDERAZGO COMO CAPACIDAD	11
1.2 LIDERAZGO COMO PROCESO	11
<b>2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO</b>	<b>12</b>
2.1. TEORÍA DE LOS RASGOS O DE LAS CARACTERÍSTICAS	12
2.2. TEORÍA DE LA CONDUCTA O DEL COMPORTAMIENTO	13
2.2.1.- Estudio de la Universidad de Michigan	13
2.2.2.- Estudio de la Universidad estatal de Ohio	14
2.2.3. La Matriz Gerencial (Managerial Grid)	15
2.3. TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS O SITUACIONAL	18
2.3.1. Modelo de Fiedler (1951)	18
2.3.2. Modelo de la Trayectoria a la meta (1971)	21
2.3.3. Modelo de la participación del líder (1973)	23
2.3.4. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1972)	26
2.4. ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DEL LIDERAZGO	29
2.4.1. Liderazgo Transformacional - Transaccional	29
2.4.2. Liderazgo de Equipo	30
2.4.3. Liderazgo Carismático	31
2.4.4. Liderazgo Visionario	33
2.5. LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS	35
2.5.1. Aproximaciones al liderazgo	35
2.5.1.1 Katz (1955)	36
2.5.1.2. Mumford (1991)	36
2.5.1.3. Northouse (2003)	37
2.5.1.4. Modelo basado en competencias	38

**II. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO** **39**

---

<b>1. CONCEPTO DE COMPETENCIA</b>	<b>39</b>
1.1. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS	43
<b>2. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO</b>	<b>45</b>
2.1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN HUMANA.	46
2.1.1. La organización jerárquica y la Dirección por Tareas	47
2.1.2. La organización profesional y la Dirección por Objetivos	49
2.1.3. La organización competente y la Dirección por Competencias	51
2.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS	53
2.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS RELEVANTES	55
2.3.1. Niveles de competencias	57
2.3.2. Directorio de Competencias de Liderazgo	63
<b>3. CONDICIONES DE LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS</b>	<b>66</b>
<b>4. AUTOCONOCIMIENTO EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS</b>	<b>69</b>

**III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** **71**

---

<b>1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>71</b>
<b>2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>71</b>
2.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	72
2.2 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	74
2.3 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	75
2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	76
2.4.1 Beneficios para el jefe:	76
2.4.2 Beneficios para el subordinado:	76
2.4.3 Beneficios para la organización	77
2.5 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	77
• EL GERENTE	77
• EL EMPLEADO	78
• EL EMPLEADO Y EL GERENTE	78
• EL EQUIPO DE TRABAJO	80
• EL ÓRGANO DE GESTIÓN DE PERSONAL	80
• COMITÉ DE EVALUACIÓN	80
• EVALUADOR DE 360°	81
2.6 PARÁMETROS DE DESEMPEÑO	82
2.7 . MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	82
2.8 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	84
2.8.1 Métodos de las escalas graficas	85
2.8.2 Método de elección forzada	85

2.8.3	Método de investigación de campo	86
2.8.4	Métodos de incidentes críticos	86
2.8.5	Método comparación de pares	86
2.8.6	Métodos de frases descriptivas	86
2.9	ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	87
2.10	RETROALIMENTACIÓN PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	88

#### **IV. LIDERAZGO FEMENINO** **90**

---

<b>1.</b>	<b>GÉNERO Y LIDERAZGO</b>	<b>90</b>
<b>2.</b>	<b>ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO FEMENINO</b>	<b>91</b>
<b>3.</b>	<b>MUJERES DIRECTIVAS</b>	<b>92</b>
<b>4.</b>	<b>ROMPER PARADIGMAS: LAS MUJERES EN EL DESARROLLO</b>	<b>93</b>
4.1.	VENTAJAS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL DESARROLLO	93
<b>5.</b>	<b>ESTILOS DE LIDERAZGO FEMENINO</b>	<b>94</b>
<b>6.</b>	<b>DEBILIDADES DE LA MUJER DIRECTIVA</b>	<b>94</b>
<b>7.</b>	<b>FORTALEZA DE LA MUJER DIRECTIVA</b>	<b>95</b>
<b>8.</b>	<b>ESTUDIO DE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN CHILE</b>	<b>96</b>
<b>9.</b>	<b>TECHO DE CRISTAL</b>	<b>98</b>

#### **PARTE 2: PARTE EMPIRICA** **99**

---

##### **I. ESTUDIO EMPIRICO** **99**

---

1.-	OBJETIVOS	99
	OBJETIVO GENERAL	99
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	99
2.-	METODOLOGÍA	99
2.1.	DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO.	99
2.2.	ESTABLECIMIENTO DE LAS HIPÓTESIS	100
2.3.	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	100
	Las partes que se identifican en la encuesta corresponden a:	101
2.3.1.	Información General:	101
2.3.2.	Cuestionario de preguntas:	101
2.4	VARIABLES DE ESTUDIO Y SU FORMA DE MEDICIÓN	102
2.4.1	LIDERAZGO	102
	Estilos de liderazgo.	102
2.4.2.	DESEMPEÑO	102
2.4.3.	COMPETENCIAS	103
2.5	UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO	103

2.5.1 Universo de Estudio	103
2.5.2. Descripción de la muestra	104
2.6 PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DATOS	104
2.6.1.- Estrategia de recolección de datos	104
2.6.2.- Aplicación de la encuesta	104
2.6.3.- Análisis de la información	105
<b>II. RESULTADOS</b>	<b>106</b>
<b>1.- ANÁLISIS DE FIABILIDAD</b>	<b>106</b>
<b>2. INFORMACIÓN DESCRIPTIVA</b>	<b>108</b>
<b>3. ANÁLISIS TABLAS DE DESEMPEÑO, LIDERAZGO Y COMPETENCIAS.</b>	<b>111</b>
<b>4. CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>123</b>
<b>I. CONCLUSIONES MARCO TEÓRICO</b>	<b>123</b>
1. LIDERAZGO	123
2. COMPETENCIAS	124
3. DESEMPEÑO	125
4. LIDERAZGO FEMENINO	125
<b>II. CONCLUSIONES PARTE EMPÍRICA</b>	<b>127</b>
<b>III. SUGERENCIAS</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO</b>	<b>131</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>136</b>

## DEDICATORIAS

A mi familia, en especial a mis  
padres Juan y María. A Darío,  
por ser incondicional.

*Massiel Aguilera Rivas.*

A todos los míos. En especial a mis padres  
Marta y Simón, a mi hermano Simón y  
sobrina Valentina.

*Ariela Reyes Salgado.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero doy gracias a Dios por ayudarme a superar cada etapa de mi vida, él me dio fuerzas cuando ya no me quedaban, me dio esperanza cuando creía que había perdido todo.

Agradezco el apoyo incondicional de mi familia, por la preocupación y por haber depositado la confianza en mí. En especial a mis padres, quienes han sido uno de los pilares fundamentales en mi vida, gracias a ellos soy quien soy, gracias por estar siempre presente en cada uno de mis logros y fracasos, y por inyectarme su fuerza y valor cada día para conseguir mi objetivo. Y por sobre todas las cosas gracias por creer en mí.

A mis hermanos, gracias por la preocupación y el apoyo en todo momento.

Un especial agradecimiento a una de las personas más importantes de mi vida, Darío. Gracias por haberme apoyado y aconsejado en cada una de mis decisiones. Muchas gracias por tu comprensión y muchas gracias por ocupar un lugar muy importante en mi vida.

A todos mis amigos, muchas gracias por los buenos y gratos momentos que pasamos en estos cinco años y gracias por su ayuda incondicional.

Y por último agradecer a cada una de las personas que en algún momento me ofrecieron ayuda sin esperar algo a cambio.

Solo espero que todos se sientan orgullosos por este maravilloso logro y gracias a todos por ser parte de mi vida.

*Massiel Aguilera Rivas.*

Infinitamente agradecida a Dios por permitirme estar en estas instancias y contar con todas las personas que quiero y que han sido de vital importancia en este largo proceso.

A mi familia, pilar fundamental en todo lo que hago y en quienes encuentro la fuerza para lograr cada nuevo desafío.

A mis amigos, que de una u otra forma esta presentes a pesar de la distancia, y aquellos que están cerca se transforman en familia.

A todas aquellas personas que por las miles de circunstancias que se dan, se han cruzado en mi camino y han aportado un granito de arena para permitirme estar aquí.

*Ariela Reyes Salgado.*

Agradecer también a todos los profesores que en estos cinco años nos han encaminado hasta esta etapa, especialmente a nuestra profesora guía Margarita Chiang Vega, por la paciencia y tiempo dedicado y a la profesora Andrea King Domínguez en su importante papel como Jefa de Carrera.

A todos nuestros compañeros, que han sido importante compañía y aporte en todos estos años, en especial a aquellos que se han transformado en verdaderos amigos.

## INTRODUCCIÓN

Si bien en Chile ha aumentado la participación femenina en la fuerza laboral en los últimos años, aún existe una amplia brecha de participación entre hombres y mujeres a tiempo que se aprecia una segregación ocupacional horizontal y vertical, las cuales se manifiestan en la existencia de profesiones o áreas de desarrollo feminizadas, así como en la concentración hacia los niveles más bajos de la jerarquía laboral.

A nivel mundial, el promedio de participación femenina en altos cargos directivos en las principales empresas privadas alcanza el 24%. Los más altos porcentajes de mujeres en la alta dirección se registran en Filipinas (47%), Rusia (42%) y Tailandia (38%), mientras que los más bajos se encuentran en Dinamarca (13%), Bélgica (12%) y Japón (7%). En América Latina esta cifra se ubica en un 28%, mientras que Chile alcanza un 24%, bajo el promedio latinoamericano (IBR, 2009). En algún aspecto, este hecho guarda relación con la baja tasa de participación histórica que posee la mujer chilena en el mercado laboral, en relación a otros países de la región y del mundo.

La siguiente investigación pretende conocer el estilo de liderazgo, las competencias y el desempeño que poseen las mujeres líderes versus sus pares hombres, esto con el objeto de descubrir cuáles son las características o motivos que impiden igualdad de participación de ambos sexos en el mercado laboral y así poder comprender porque se produce esta desigualdad.

## PARTE 1: MARCO TEORICO

### I. LIDERAZGO

#### 1. Definición de liderazgo<sup>1</sup>

Gibb, C. (1954) “El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”

Bavelas, A. (1967) “El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra”

Tannenbaum, R. (1970) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida —a través del proceso de comunicación humana— a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Cásares, D. (1994) enfatiza en las habilidades sin descuidar el entorno del líder y menciona que “liderazgo es la acción de influir en los demás: las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1994) mencionan que “liderazgo es el intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr alguna meta”.

---

<sup>1</sup> Madrigal, B (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje* (1° ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Crosby, P. (1996) pone énfasis en el aspecto administrativo de la acción: “liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder”.

Dubrin, A. (2000) dice que “liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación”.

### **1.1 Liderazgo como capacidad**

Entre los teóricos que describen el liderazgo como una capacidad se encuentran:

Hersey, P. y Johnson, D. (1996) explican que “una de las características del liderazgo es que el líder ejerce poder”.

Robbins, S. (1999), quien sostiene que “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”

Dubrin, A. (2000), el cual afirma que “liderazgo es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización”.

Maurice Eyssautier de la Mora (2000) dice que “liderazgo es una *actividad* que consiste en influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logro de los objetivos de la organización”.

### **1.2 Liderazgo como proceso**

Rue, L. (1995) habla del liderazgo como un *proceso* a través del cual una persona influye en el comportamiento de los miembros de un grupo.

Chiavenato, I. (2000) da al liderazgo un enfoque situacional que se aplica a aquellos líderes que son resultado de la función. Las organizaciones requieren líderes situacionales, cuya *influencia interpersonal*, ejercida en determinada situación, haga posible conseguir uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Robbins, S. (2000) define el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida.

Koontz, H & Weihrich, H. (2004) el *liderazgo* es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y presionar; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales

## 2. Teorías del liderazgo<sup>2</sup>

### 2.1. Teoría de los Rasgos o de las Características

Antes de 1949 los estudios sobre el liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes. Comenzando por la teoría del “gran hombre” de que los líderes nacen y no se hacen, concepción que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes. La teoría del “gran hombre” perdió aceptación con el surgimiento de la escuela conductista de psicología.

A la fecha se han realizado muchos estudios de rasgos. Stogdill R. (1974), encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad,

---

<sup>2</sup> Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración* (6° ed.) México: Prentice Hall.

entusiasmo y seguridad en sí mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

La discusión acerca de la importancia de los rasgos que se deben poseer para el liderazgo sigue en marcha; más recientemente se han identificado los siguientes rasgos clave de liderazgo: impulso (lo que implica anhelo de realización, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación para el liderazgo (la aspiración a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal), honestidad e integridad, seguridad en uno mismo (incluida estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios. Menos claro es el impacto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficacia del liderazgo.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. Asimismo, el enfoque de rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la *cantidad* que una persona debe poseer de cada rasgo. Además, entre los estudios al respecto no existe acuerdo sobre cuáles rasgos son en efecto rasgos de liderazgo ni sobre sus relaciones con casos reales de liderazgo.

## **2.2. Teoría de la Conducta o del Comportamiento**

### **2.2.1.- Estudio de la Universidad de Michigan**

Los estudios sobre el liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (1960), al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: identificar las características del comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción.

Los líderes que estaban *orientados hacia los empleados* eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Los líderes *orientados a la producción*, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para lograr ese fin.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. Los líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja productividad de grupo y menor satisfacción laboral.

### **2.2.2.- Estudio de la Universidad estatal de Ohio**

Los estudios del liderazgo iniciados en 1945 por el Departamento de Investigación Empresarial Estatal de Ohio trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder.

Los investigadores buscaron identificar las dimensiones más importantes del comportamiento del líder. Se comenzó el estudio con una lista de más de 1000 aspectos del comportamiento, luego la lista se redujo a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración

La estructura de inicio se refería al grado en el que un líder podía definir y estructurar su rol y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de objetivos. Estos incluían el

comportamiento que involucraban los intentos de organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos.

La consideración se definió como el grado en el que un líder tenía relaciones de trabajo que se caracterizaban por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. Un líder con un alto nivel de consideración ayudaría a sus subordinados con sus problemas personales, sería amistoso y accesible, y trataría a todos sus subordinados como iguales. Se preocuparía por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus subordinados.

La investigación descubrió que un líder con un nivel alto, tanto en la estructura de inicio como en la consideración (un líder alto-alto) logro con mayor frecuencia un nivel alto de desempeño y satisfacción en las tareas del grupo que uno que obtuvo una calificación baja en cualquiera de los dos aspectos, o en ambos.

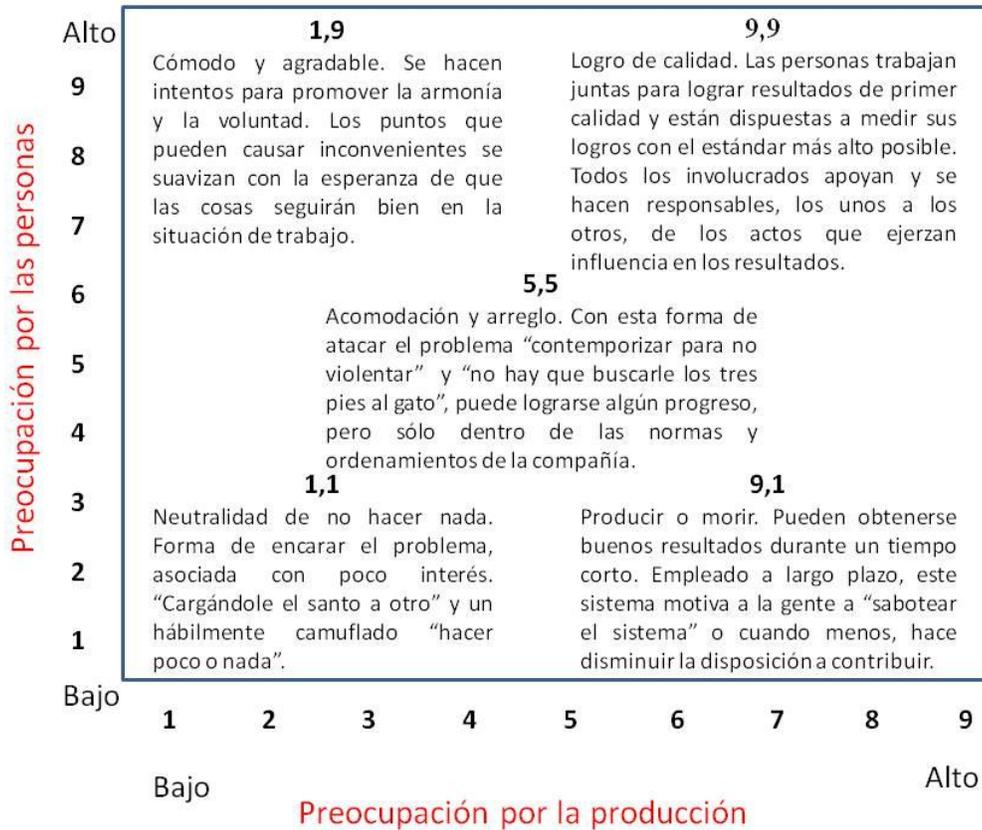
No obstante, el estilo alto-alto no siempre produce resultados positivos, ya que suficientes excepciones indicaron que quizás era necesario integrar los factores situacionales en la teoría del liderazgo.

### **2.2.3. La Matriz Gerencial (Managerial Grid)**

Uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la *rejilla administrativa*, creada por Blake R. y Mouton J. (1964). Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, que aparece en la figura 1.1 se ha usado ya en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

**Figura 1.1**

**Rejilla administrativa**



**Dimensiones de la rejilla**

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton, en este caso la expresión “preocupación por” significa “cómo” se interesan los administradores en la producción o “cómo” se interesan en las personas, no, por ejemplo, “cuánta” producción les interesa obtener de un grupo.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de *staff*, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio, incluye elementos tales como el grado de compromiso

personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

### **Los cuatro estilos extremos**

Blake y Mouton identificaron cuatro estilos extremos. En el marco del estilo 1.1 (llamado “administración empobrecida”), los administradores se interesan poco en las personas y en la producción y se involucran lo menos posible en sus funciones; para efectos reales, han abdicado de sus labores y se limitan a marcar el paso o a servir como conductos de información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.9, quienes ponen en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a las personas como a la producción. Son los verdaderos “administradores de equipo”, capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es el de administración 1.9 (llamada en ocasiones “administración de club campestre”), en la que los administradores se preocupan muy poco en la producción y se enfocan en forma casi exclusiva en las personas. Promueven condiciones de relajamiento, amabilidad y satisfacción en las que nadie deba preocuparse por la aportación de esfuerzos coordinados para el cumplimiento de las metas de la empresa. En el otro extremo se hallan los administradores 9.1 (llamados “administradores autocráticos de tareas”), a quienes sólo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo intensamente autocrático.

Tomando como punto de referencia estos cuatro extremos, en la rejilla pueden ubicarse todas las técnicas, métodos o estilos administrativos. Evidentemente, los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y las personas. Como resultado de ello consiguen una moral y producción adecuadas, aunque no sobresaliente. No se fijan metas muy ambiciosas, y es probable que adopten frente a las personas una actitud autocrática benevolente.

La rejilla administrativa es un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos administrativos, pero no indica *por qué* un administrador se ubica en una u otra parte de la retícula. Para determinar el motivo debe analizar las causas subyacentes, como las características de personalidad del líder o los seguidores, la capacidad y capacitación de los administradores, las condiciones de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la manera de actuar de los líderes y seguidores.

## 2.3. Teoría de las Contingencias o Situacional

### 2.3.1. Modelo de Fiedler (1951)

El primer modelo de contingencia completo sobre el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler. El modelo de contingencia de Fiedler propuso que el rendimiento eficaz de un grupo dependía de un correcto acoplamiento entre el estilo de líder para interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación permite que el líder ejerza el control y la influencia. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería más eficaz en diferentes tipos de situaciones. La clave consistía en definir esos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones en cuestión, y después identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación. Para entender el modelo de Fiedler, examinemos la primera de esas variables: el estilo de liderazgo.

Fiedler propuso que un factor clave para el éxito del liderazgo era el estilo fundamental del liderazgo del propio individuo. Señaló también que el estilo de una persona podía ser de dos tipos: orientado a las tareas u orientado a las relaciones. Para medir el estilo de un líder, Fiedler desarrolló el **cuestionario sobre el compañero menos preferido (LPC)**. Como se aprecia en la figura 1.2, éste incluye 16 parejas de adjetivos contrastantes. A las personas que respondían el cuestionario se les pedía que recordaran a los compañeros de trabajo que habían tenido durante su vida y mencionaran a la persona con quien les había parecido *menos agradable* trabajar, calificándola de acuerdo a una escala de 1 a 8, en cada uno de los 16 conjuntos de adjetivos. Fiedler consideraba que el estilo de liderazgo fundamental de una persona podía determinarse sobre la base de las respuestas del cuestionario LPC.

Fiedler consideraba que si el individuo era capaz de describir al compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente positivos (en otras palabras, con una calificación LPC “alta”), entonces a la persona que respondía le interesaba en primer lugar cultivar las buenas relaciones personales con sus compañeros. Es decir, si se describe en términos favorables a la persona con quien menos le había agradado trabajar, se colocaría la etiqueta de individuo *orientado a las relaciones*. En cambio, si se describe en términos relativamente desfavorable a la persona con quien menos le agradó trabajar (una calificación LPC baja), se considerará que la principal preocupación era la productividad y conseguir que las tareas llegaran en buen término; así pues, se le etiquetaría como un individuo *orientado a las tareas*. Fiedler reconoció que existía un pequeño grupo de personas ubicadas entre esos dos extremos y que no tenían un esquema de personalidad claramente definido. Otro punto que necesitamos exponer es la suposición de Fiedler según la cual el estilo de liderazgo de una persona era invariable, cualquiera que fuera la situación. En otras palabras, si es un líder orientado a las relaciones, seguiría siéndolo siempre, y lo mismo en el caso de las personas orientadas a las tareas.

Una vez que el estilo de liderazgo fundamental de un individuo era valorado por medio del LPC era necesario evaluar la situación a fin de acoplar al líder con dicha situación. Las investigaciones de Fiedler pusieron de manifiesto las tres dimensiones de contingencia que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia de un líder. Esas dimensiones eran las siguientes:

**Relaciones del líder con los miembros del grupo:** grado de confianza, seguridad y respeto que sienten los subordinados por su líder; se califican como buenas o malas.

**Estructura de la tarea:** grado en el cual las asignaciones de trabajo estaban formalizadas y sujetas a procedimientos; se califica como alta o baja.

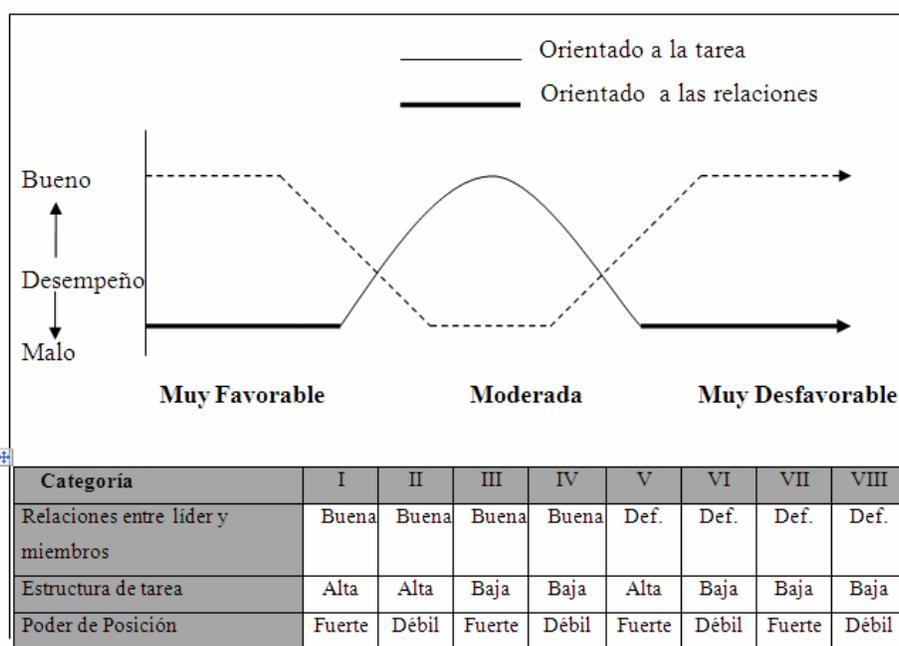
**Poder de posición:** grado de influencia que tenía un líder sobre las actividades basadas en el poder, tales como: contrataciones, despidos, disciplina, promociones e incrementos de salario; se califica como fuerte o débil.

**Figura 1.2 Escala LPC de Fiedler**

Agradable	<u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	Desagradable
Amigable	<u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	No amigable
Rechazante	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u> <u>8</u>	Aceptante
Útil	<u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	Frustrante
No entusiasta	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u> <u>8</u>	Entusiasta
Tenso	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u> <u>8</u>	Relajado
Distante	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u> <u>8</u>	Cercano
Frío	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u> <u>8</u>	Cálido
Colaborador	<u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	No colaborador
Servicial	<u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	Hostil
Aburrido	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u> <u>8</u>	Interesante
Pendenciero	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u> <u>8</u>	Accesible
Seguro de sí mismo	<u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	Titubeante
Eficiente	<u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	Ineficiente
Triste	<u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> <u>6</u> <u>7</u> <u>8</u>	Alegre
Abierto	<u>8</u> <u>7</u> <u>6</u> <u>5</u> <u>4</u> <u>3</u> <u>2</u> <u>1</u>	Retraído

Cada situación de liderazgo fue evaluado en función de esas tres variables de contingencia. Al combinar estas variables, obtenemos ocho situaciones posibles en las cuales se puede encontrar un líder (vea la figura 1.3). Además, Fiedler clasificó esas ocho situaciones según que fueran *muy favorables*, *medianamente favorables* o *muy desfavorables* para el líder. Como muestra la figura 1.3 las situaciones I, II Y III fueron clasificadas como muy favorables. Las situaciones IV, V y VI fueron consideradas medianamente favorables. Y, por último, las situaciones VII y VIII fueron considerabas medianamente desfavorables.

**Figura 1.3: modelo de Fiedler**



### 2.3.2. Modelo de la Trayectoria a la meta (1971)

En la actualidad, una de las aproximaciones más respetadas para entender el liderazgo es la **teoría ruta-meta**. Desarrollada por House R. (1971), la teoría de ruta-meta es un modelo de contingencia de liderazgo que ha tomado elementos clave de la teoría de la expectativa para la motivación. La esencia de esta teoría es que la labor del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término *ruta-meta* proviene de la idea de que los líderes eficaces aclaran la ruta para ayudar a

sus seguidores a transitar, desde donde se encuentren hasta alcanzar sus metas de trabajo, y facilitarse todo el recorrido por la ruta, reduciendo los obstáculos y los peligros latentes.

Según la teoría de ruta-meta, el comportamiento de un líder resulta *aceptable* para sus subordinados en la medida en que éstos lo consideran como una fuente de satisfacción inmediata o como un medio para su satisfacción futura. El comportamiento de un líder es *motivacional* en el grado en que haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea dependiente de qué estos tengan un buen rendimiento y provea el entrenamiento, la guía, el apoyo y las recompensas que se requieran para propiciar el rendimiento eficaz. Para poner a prueba estas declaraciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

*Líder dirigente:* hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas.

*Líder sustentador:* es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados.

*Líder participativo:* consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión.

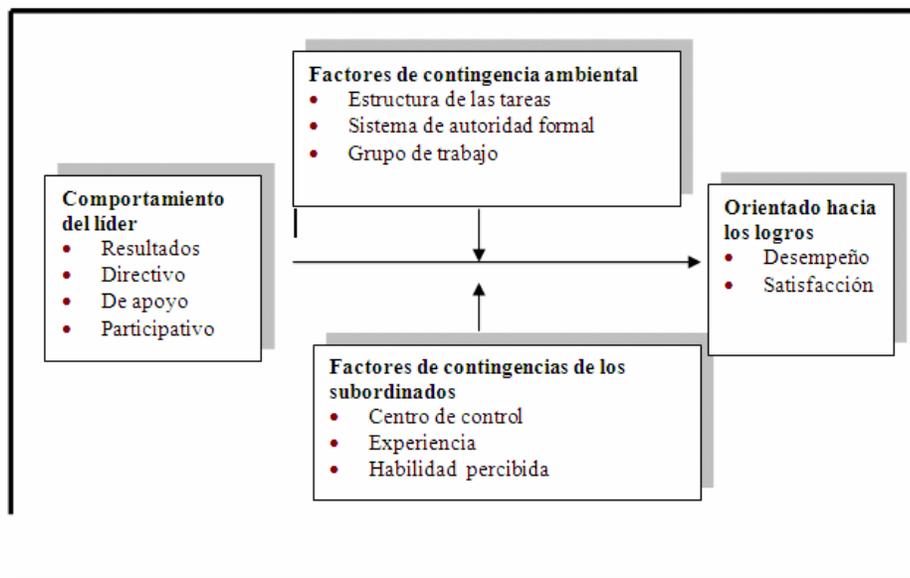
*Líder orientado a los logros:* establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimientos más alto posible.

En contraste con el punto de vista de Fiedler del comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría de ruta-meta implica que el mismo líder puede exhibir cualquiera de esos estilos de liderazgo, o todos ellos, según se presente la situación.

Como ilustra la figura 1.4, la teoría ruta-meta propone dos tipos de variables situacionales o de contingencia, las cuales moderan la relación entre el comportamiento de liderazgo y los resultados obtenidos: las variables del *ambiente* que están fuera del control del subordinado (factores tales como: la estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo) y las que forman parte de las características personales del *subordinado* (la localización del control, la experiencia y la capacidad percibida). Los factores ambientales

determinan el tipo de comportamiento del líder. Esta teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz cuando su presencia sea redundante frente a las fuentes de la estructura ambiental o cuando resulte incongruente con las características del subordinado.

**Figura 1.4: teoría ruta-meta**



### 2.3.3. Modelo de la participación del líder (1973)

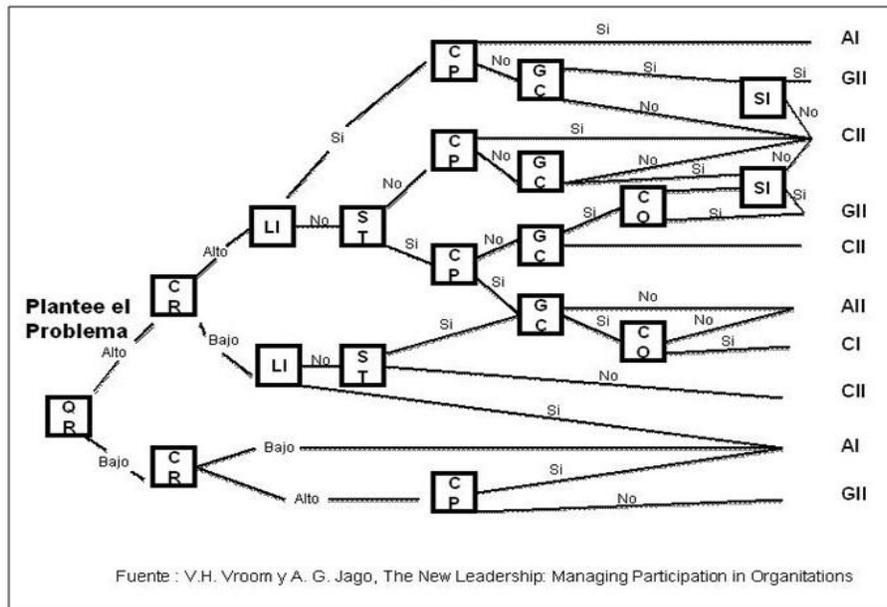
Otros de los primeros modelos de contingencia, desarrollado por Vroom V. y Yetton P. (1973), fue el **modelo de participación del líder**, que estableció la relación entre el comportamiento y la participación del liderazgo, por una parte, y la toma de decisiones por otra. Desarrollado a principios de la década de 1970, el modelo sostiene que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea (ya sea rutinaria, no rutinaria o de cualquier tipo de intermedio). El modelo de Vroom y Yetton es el tipo que llamamos *normativo*, porque aportó un conjunto secuencial de reglas (normas) que el líder debía seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según quedaba determinado por los diferentes tipos de situaciones. El modelo se configuró como un árbol de decisiones e incluyó siete contingencias en cuanto a la estructura de las tareas (cuya relevancia podía ser identificada estableciendo opciones de “sí” o “no”) y cinco estilos de liderazgo alternativos.

	<b>Estilos de liderazgo posibles en el modelo de Vroom-Yetton sobre la participación del líder</b>
Autocrático I (AI):	Usted resuelve el problema o toma personalmente una decisión a partir de la información que tiene a su alcance en ese momento.
Autocrático II (AII):	Usted obtiene la información necesaria de sus subordinados y después toma personalmente la decisión para resolver el problema. Al obtener la información de sus subordinados, claro que el rol de sus subordinados, usted puede revelarles o no cuál es el problema. Resulta claro que el rol de sus subordinados en la toma de decisiones consiste en proveer la información que usted necesita no generar o evaluar soluciones alternativas.
Consultivo I (CI):	Usted comparte el problema en forma individual con los subordinados pertinentes, recibe sus ideas y sugerencias sin incorporarlos como un grupo. Después, toma la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
Consultivo II (CII):	Usted comparte el problema con sus subordinados en grupo, y los invita a examinar sus ideas y sugerencias en forma colectiva. Después, usted toma la decisión, en la cual puede reflejarse o no la influencia de sus subordinados.
Grupo II (GII):	Usted comparte el problema con sus subordinados en grupo. En conjunto, usted y ellos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) en torno a una solución.

A partir de entonces, Vroom y Arthur Jago (1988), han revisado el modelo. El nuevo modelo conserva los mismo cinco estilos de liderazgo alternativos, pero amplía las variables de contingencia a 12, incluyendo factores tales como la importancia de la calidad técnica en la decisión, la importancia del compromiso del subordinado con la decisión, el nivel de información del líder sobre la decisión y la probabilidad de conflictos entre subordinados en torno a las soluciones preferidas. Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que abarca toda la complejidad del nuevo modelo. Sin embargo, los gerentes todavía pueden usar sus árboles de decisión para seleccionar su estilo de liderazgo, suponiendo que no existen diversos tonos gris (es decir, cuando la situación de una variable es un “sí” o un “no” bien definido), que no se presenten restricciones severas en materia de tiempo y que los subordinados no estén geográficamente dispersos. La figura 1.5 ilustra uno de los árboles de decisiones.

**Figura 1.5 Árbol de Decisión.**

<b>QR</b>	Requisito de Calidad:	¿Qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
<b>CR</b>	Requisito de Compromiso:	¿Qué tan importante es el compromiso de los subordinados para la toma de decisión?
<b>LI</b>	Información del Líder:	¿Cuenta usted con información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
<b>ST</b>	Estructura del problema:	¿Esta bien estructurado el problema?
<b>CP</b>	Probabilidad del compromiso:	Si usted tomara una decisión por su cuenta. ¿tiene un grado razonable de seguridad que sus subordinados se comprometan a apoyar la decisión?
<b>GC</b>	Congruencia de la meta:	¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por alcanzar mediante la resolución de este problema?
<b>CO</b>	Conflicto de los subordinados:	¿Es probable que haya conflictos entre los subordinados en torno a las soluciones preferidas?
<b>SI</b>	Información de los subordinados:	¿Cuentan los subordinados con suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?



### 2.3.4. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1972)

Este modelo denominado *teoría del liderazgo situacional*, es una teoría que se centra en los seguidores. Hersey y Blanchard (1972), argumentan que el liderazgo eficaz se logra seleccionando el estilo de liderazgo apropiado que depende del grado de madurez de los seguidores. El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga ya que su eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

El concepto *madurez*, definido por Hersey y Blanchard, según Hampton (2001), la madurez de individuos o grupos se refiere a la “capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta”.

La madurez se compone de dos dimensiones la *madurez laboral* y la *madurez psicológica*.

Quienes tienen madurez laboral cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una determinada tarea. La madurez psicológica se refiere a la disposición o motivación intrínseca para dicha tarea. La característica de intrínseca se refiere a la disposición a actuar de una determinada manera, movido fundamentalmente por la satisfacción personal que ello conlleva, incluso en ausencia de controles o incentivos externos a la persona, como lo podrían ser la supervisión del directivo o el dinero.

Dependiendo del grado en que se encuentren ambas dimensiones en los seguidores, es posible identificar cuatro etapas de madurez:

- *Madurez 1 (M1)*: la persona no puede (no tiene los conocimientos o las habilidades) ni está preparada psicológicamente (seguridad en sí misma) para enfrentar la responsabilidad de la tarea.
- *Madurez 2 (M 2)*: la persona tiene un grado mínimo de conocimiento o habilidades, se siente motivado a aprender, pero se percibe inseguro para asumir la responsabilidad completa por la tarea.
- *Madurez 3 (M 3)*: la persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer la tarea, al punto que se siente preparado para hacer sus propios aportes en el qué y cómo hacer, por lo tanto disminuye la dependencia que se tiene con el líder.

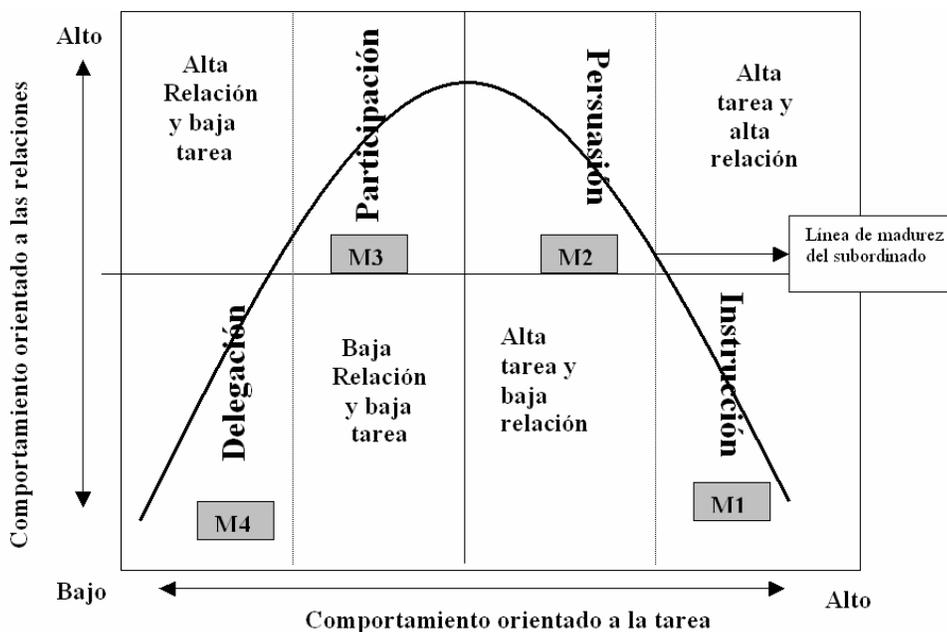
- *Madurez 4 (M 4)*: la persona puede y quiere hacer la tarea; se siente preparado, seguro y experimenta una satisfacción intrínseca y un sentimiento de copropiedad frente a lo que se debe hacer.

Es importante aclarar que la madurez se aplica para definir la preparación y disposición de los seguidores frente a una tarea específica y no se refiere a una característica estable, ni mucho menos a un atributo de personalidad de los seguidores. Así una persona puede estar preparada y dispuesta (M 4) para enfrentar una determinada tarea y, a la vez, no estarlo (M 1) ante una tarea distinta.

Esta teoría usa los mismos aspectos del liderazgo de Fiedler (los comportamientos relacionados con la tarea y con las relaciones) pero los autores de este modelo dieron un paso más adelante al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos (ver figura 1.6) descritos de la manera siguiente:

- *Instructor*: Se usa cuando los seguidores son incapaces y no están dispuestos o están inseguros.
- *Persuasivo*: Se usa cuando los seguidores son poco capaces pero están dispuestos y motivados.
- *Participativo*: Se usa cuando los seguidores son capaces pero están poco dispuestos o inseguros.
- *Delegativo*: Se usa cuando los seguidores son capaces y están dispuestos y motivados.

**Figura 1.6.** Relación entre estilos de liderazgo y madurez de los seguidores Hersey y Blanchard (1982)



Ante un grado de madurez bajo de los seguidores (M1), el estilo de Liderazgo más apropiado es el de instructor, con alta orientación a la tarea y baja orientación a las relaciones interpersonales. Los seguidores necesitan una clara orientación respecto de lo que se espera de ellos y una definición de los objetivos, procedimientos y estándares de calidad sobre los resultados.

Para seguidores con madurez moderada baja (M2), el estilo indicado es el persuasivo, con alta orientación a la tarea. En esta etapa, los seguidores conocen algo más de la tarea y requieren visualizar el sentido, relevancia o impacto de la misma. Por lo tanto, esperan del líder información acerca de qué, cómo y para qué hacer. En este momento se establecen claramente, las bases de lo que podrá llegar a ser la motivación propia y el compromiso real con los objetivos de la tarea.

A medida que los seguidores se vuelven más maduros (M3), madurez moderada alta, el líder debería orientarse más a las relaciones y menos a la tarea, en un estilo de liderazgo participativo, dado que los seguidores necesitan opinar y hacer sugerencias acerca de la tarea.

Finalmente, frente a seguidores altamente maduros (M4), lo indicado es un estilo de liderazgo delegador, con baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones interpersonales. El líder asume el rol de un facilitador, como recurso disponible para los seguidores, atento a apoyarlos cuando lo requieran. En esta etapa, el líder debe delegar y orientar su acción a la detención de nuevas visiones y objetivos para su equipo.

Una de las implicaciones más atrayentes que se desprende de la teoría de Hersey y Blanchard, es la relación que se puede establecer entre la aplicación del estilo apropiado de liderazgo según la etapa de madurez de los seguidores, y la posibilidad de que éstos transiten hacia etapas de mayor madurez. Es decir, cuando el líder no se comporta apropiadamente según la madurez de sus seguidores, no sólo estaría atentando contra la eficiencia y la motivación de las personas, sino que también estaría impidiendo que los seguidores alcancen, en el futuro, mayores grados de madurez para la tarea.

## **2.4. Enfoques Contemporáneos del Liderazgo**

### **2.4.1. Liderazgo Transformacional - Transaccional**

Los **líderes transaccionales** guían o motivan a sus seguidores hacia las metas establecidas, aclarando los requisitos correspondientes a roles y tareas. Pero también hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender a sus intereses egoístas por el bien de la organización, y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en las personas que lo siguen. Se trata de los **líderes transformadores**, los cuales prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores; modifican el conocimiento que tienen sus seguidores acerca de las diversas cuestiones, ayudándoles a contemplar los viejos problemas en formas nuevas; además, son capaces de emocionar, entusiasmar e inspirar a sus seguidores para que dediquen un esfuerzo adicional al logro de las metas del grupo.

Las formas de liderazgo transaccional y transformador no deben considerarse como enfoques antagónicos para lograr que las tareas se lleven a cabo.

El liderazgo transformador se construye tomando como base el liderazgo transaccional. El liderazgo transformador propicia unos niveles de esfuerzo y rendimiento de los subordinados que son mucho más alto de lo que podría obtenerse aplicando solamente un enfoque transaccional (Robbins, 2000).

#### **2.4.2. Liderazgo de Equipo**

El liderazgo se desarrolla cada día más en el contexto de trabajo de equipo. A medida que el uso de los equipos adquiere más popularidad, el rol del líder como guía de los miembros del equipo adquiere una creciente importancia. El rol del líder del equipo es diferente del rol del liderazgo tradicional desempeñado por los supervisores de primera línea.

Para la mayoría de los gerentes, el desafío consiste en aprender a ser un líder de equipo eficaz. Es necesario que aprendan diversas habilidades, tales como: cultivar la paciencia necesaria para compartir información, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad, y comprender cuánto deben intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrismo que consiste en saber cuánto deben dejar solos a sus equipos y cuánto deben intervenir. Es posible que los nuevos líderes de equipo intenten retener demasiado control en momentos en que los miembros del equipo necesitan más autonomía, o bien, que abandonen a sus equipos cuando éstos necesitan recibir su apoyo y su ayuda.

En un estudio sobre diversas organizaciones que se han reorganizado en equipos de empleados, se descubrieron ciertas responsabilidades comunes que todos los líderes tenían que asumir. Entre ellas figuraban: entrenamiento, facilitación, resolución de problemas disciplinarios, revisión del rendimiento de equipos e individuos, capacitación y comunicación. Es probable que se esté de acuerdo en que muchas de estas responsabilidades son aplicables al trabajo de los gerentes en general. Sin embargo, una forma más significativa de describir el trabajo de un líder de equipo consiste en considerar dos prioridades: (1) administrar el límite externo del equipo y (2) facilitar el proceso del equipo. Estas prioridades pueden dividirse en cuatro roles específicos de liderazgo.

1. Primero, los líderes de equipo son *enlaces con las partes interesadas externas*. Entre éstas pueden figurar la alta gerencia, otros equipos internos, clientes o proveedores. El líder representa al equipo frente a otras partes interesadas, obtiene los recursos necesarios, aclara las expectativas de otros con respecto al equipo, reúne información del exterior y comparte esa información con los miembros del equipo.

2. El siguiente rol que desempeñan los líderes de equipos es el de *mediador*. Cuando el equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes del equipo participan en sus reuniones y tratan de resolver las dificultades. La mediación rara vez implica cuestiones técnicas u operativas, porque, de ordinario, los miembros de equipo saben más que el líder del equipo acerca de las tareas por realizar. Por consiguiente, la aportación más probable del líder consiste en hacer preguntas, esclarecedoras, ayudar al equipo a resolver los problemas mediante el diálogo y obtener los recursos necesarios acudiendo a las partes interesadas externas.

3. El tercer rol de los líderes de equipo es el de *administradores de conflictos*. Cuando surgen desacuerdos, ellos ayudan a procesar el conflicto. Contribuyen a identificar cuestiones tales como: la fuente del conflicto, quién participa en él, cuál es la temática, las opciones de resolución disponibles y las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Al lograr que los miembros de equipo aborden este tipo de preguntas, el líder minimiza los aspectos perturbadores de los conflictos internos del equipo.

4. Por último, los líderes del equipo son *entrenadores*. Ellos aclaran las expectativas y roles, enseñan, ofrecen ayuda, son animadores y hacen todas las demás cosas necesarias para ayudar a los miembros del equipo a mantener en alto los niveles de rendimiento en su trabajo.

### **2.4.3. Liderazgo Carismático**

La teoría de liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Sostiene la idea de que los seguidores de algunos líderes les atribuyen capacidades heroicas o

extraordinarias habilidades de liderazgo cuando observan ciertos comportamientos en ellos. La mayoría de los estudios de liderazgo carismático han intentado identificar los comportamientos que distinguen a los líderes carismáticos de sus homólogos no carismáticos.

Varios autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. House R. (1971), ha identificado tres de ellas: un grado de confianza extremadamente alto, carácter dominante y firmes convicciones en torno a sus creencias. Bennis W. (1984), después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de los Estados Unidos, encontró que todos eran competentes en cuatro aspectos: tenían una apremiante de visión o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros con los cuales sus seguidores podían identificarse fácilmente; demostraban congruencia y enfocaban sus esfuerzos en el logro de su visión; y, finalmente, conocían sus propias fortalezas y sabían capitalizarlas. Sin embargo, el análisis más completo a este respecto fue realizado por Conger J. y Kanungo R. (1987), en la Universidad McGill. Entre sus conclusiones, ellos señalan que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que desean alcanzar y un firme compromiso personal con esa meta; se les percibe como individuos no convencionales; son asertivos, tienen confianza en sí mismos y la gente los percibe como agentes de cambio radicales, no como administradores del *statu quo*.

Aunque un pequeño número de expertos todavía creen que el carisma no puede ser aprendido, la mayoría de ellos piensa que los individuos pueden ser capacitados para exhibir conductas carismáticas. Por ejemplo, los investigadores han logrado instruir con éxito a los alumnos de la licenciatura en administración de negocios para que “sean” carismáticos. A dichos estudiantes se les enseñó a proponer una meta predominante, a comunicar sus expectativas de alto rendimiento, a mostrar confianza en la capacidad de sus subordinados para satisfacer esas expectativas, y a sentir empatía por las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, dinámica y llena de confianza; finalmente, practicaron el empleo de un tono de voz cautivador y convincente. A fin de captar mejor la dinámica y la energía del carisma, los investigadores capacitaron a los líderes para que adoptaran conductas carismáticas no verbales. Los líderes alternaban entre actitudes tales como: pasearse y sentarse en el borde del escritorio, inclinar el cuerpo hacia el subordinado, mantener un contacto visual directo y asumir una postura relajada y expresiones faciales

entusiastas. Los estudiantes aprendieron a proyectar carisma. Más aún, sus subordinados empezaron a tener un rendimiento más alto en sus tareas, con un mejor ajuste con respecto a la tarea y un mejor ajuste con el líder y el grupo, que los subordinados que trabajaban en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Un último punto acerca de este tema: es posible que no siempre se requiera un liderazgo carismático para que los empleados alcancen altos niveles de rendimiento. Puede resultar más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico. Esto puede explicar por qué es más probable que los líderes carismáticos surjan en política, en religión o en las firmas comerciales que introducen un producto radicalmente nuevo o se enfrentan a crisis que amenazan su propia supervivencia. De hecho, los líderes carismáticos pueden convertirse en una carga para la organización después de que pasan las crisis y desaparece la necesidad de un cambio drástico. Esto porque la abrumadora confianza en sí mismos que exhibe un líder carismático se convierte a menudo en un problema. Las personas con ese tipo de liderazgo son incapaces de escuchar a otras, se sienten incómodas cuando son impugnadas por subordinados agresivos y empiezan a aferrarse a una injustificable de que “tienen la razón” en los diversos temas.

#### **2.4.4. Liderazgo Visionario**

Consiste en la capacidad de crear y plantear una visión realmente creíble y atractiva del futuro, que implique un desarrollo y mejoramiento de la situación actual para una organización o para alguna unidad de la misma. Esta visión, si se selecciona e implementa correctamente, posee tal poder para infundir energía que, “en efecto, representa un salto hacia el futuro al convocar las habilidades, talentos y recursos necesarios para hacerla realidad”.

En un repaso de diversas definiciones, encontramos que *una visión* difiere en varios aspectos de otras formas de dirección organizacional (como la *misión* o el *propósito*). “Una visión presenta imágenes claras y persuasivas que abren un camino novedoso hacia el mejoramiento, que reconoce y aprovecha la tradición, y que está vinculada con actos que la gente puede llevar a cabo para que el cambio se realice”. La visión aprovecha las emociones y la energía de la gente. Si está correctamente planteada, una visión crea el mismo entusiasmo

que tiene la gente por los eventos deportivos y por otras actividades de su tiempo libre, atrayendo así hacia el centro de trabajo la energía y el deseo de comprometerse.

Las propiedades clave de una visión consisten en posibilidades inspiradoras que están centradas en valores, son alcanzables, proponen imágenes de calidad superior y están bien formuladas. La visión tendrá que ser capaz de generar posibilidades inspiradoras y únicas, que propongan una forma nueva de hacer las cosas y conduzcan a la organización a distinguirse. Es probable que una visión fracase si no ofrece una imagen del futuro que implique una mejoría clara y demostrable para la organización y para sus miembros. Una visión deseable se ajusta al tiempo y a las circunstancias y refleja el carácter único de la organización. Las personas que integran la organización deben creer al mismo tiempo que la visión es alcanzable. Dicha visión tendrá que ser percibida como algo desafiante, pero factible. Una visión que está formulada con claridad y presenta imágenes poderosas puede ser captada y aceptada con facilidad.

Una vez que la visión ha sido identificada, tal parece que esos líderes poseen tres cualidades relacionadas con la eficacia en sus roles visionarios.

La primera es *la capacidad de explicar la visión a otras personas*. El líder necesita exponer con claridad la visión, en términos de las metas y acciones requeridas, por medio de la comunicación oral y escrita. Hasta la mejor de las visiones puede volverse ineficaz si el líder que la propone no es un comunicador vigoroso.

La segunda habilidad requerida es *la capacidad de expresar la visión no sólo verbalmente, sino también mediante el comportamiento*. Esta habilidad lo obliga a comportarse en formas que transmitan y refuercen continuamente la visión.

La tercera habilidad que los líderes visionarios necesitan es *la capacidad de ampliar o aplicar la visión en diferentes contextos de liderazgo*.

## **2.5. Liderazgo basado en competencias**

El liderazgo es un tema clásico en la dirección de empresas. Por ello ha sido estudiado desde diversas ópticas y en distintos contextos. En los últimos años se ha ido imponiendo una visión del liderazgo que se basa en comportamientos específicos y medibles de los directivos, que se denominan competencias.

El punto de partida es el reconocimiento de que el líder no llega a serlo porque haya nacido con una personalidad concreta o unos rasgos determinados, al menos no únicamente por ello: un directivo desarrolla el liderazgo a base de formación, aprendizaje y esfuerzo personal. Además, un directivo puede perder ciertas competencias críticas de liderazgo si no mantiene una actitud de aprendizaje y mejora personal. Esto da al liderazgo un carácter menos excepcional y más humilde que otras concepciones más «carismáticas», en las que los líderes son seres excepcionales, sin errores, y prácticamente intocables.

### **2.5.1. Aproximaciones al liderazgo**

A comienzos del siglo XXI se encuentra en la literatura sobre liderazgo una considerable variedad de enfoques y perspectivas. Su estudio ha evolucionado en el sentido de ir ampliando las variables que se consideran relevantes: desde las primeras investigaciones sobre los rasgos innatos y características de personalidad que deberían compartir los líderes, hasta factores externos, relación con los subordinados y, en los últimos años, factores que incluyen una dimensión ética del liderazgo.

En cierto modo las diferentes teorías del liderazgo, más que entrar en directa oposición unas con otras, se van complementando y enriqueciendo, produciéndose una visión cada vez más integral del líder como ser humano.

### 2.5.1.1 Katz (1955)

Las habilidades (*skills*) del liderazgo han sido estudiadas de forma directa o indirecta durante muchos años. Pero fue la publicación del estudio de Robert Katz *Skills of an Effective Administrator* el primer hito crítico en este enfoque. Se trata de un serio intento por superar las limitaciones de los modelos centrados en descubrir los rasgos más o menos innatos de los líderes. Katz propone la definición de tres habilidades personales básicas, de las que depende el liderazgo: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Además, considera que dichas habilidades no son necesarias en el mismo grado en cada uno de los niveles jerárquicos, sino que la alta dirección precisa menos habilidades técnicas, por ejemplo, que los niveles inferiores y mandos intermedios. Según el propio autor, las habilidades se diferencian claramente de los rasgos innatos: *habilidad* implica aprendizaje, mientras que el *rasgo* se tiene o no se tiene.

La escasa repercusión de este modelo en su época se debe, en gran medida, al grado de generalidad con que se definen estas habilidades, que las convierte en conceptos poco útiles en su aplicación a la vida real de una organización. Se trata, además, de un modelo descriptivo, con escasa capacidad de predicción.

### 2.5.1.2. Mumford (1991)

A principios de los años de 1990, un grupo de investigadores encabezados por Mumford retomaron con ímpetu renovado la definición del liderazgo a partir no ya de habilidades sino de competencias. Con el soporte de la Armada de los Estados Unidos y el Ministerio de Defensa norteamericano desarrollan una teoría integradora del liderazgo basada en las competencias para la resolución de problemas en las organizaciones. El estudio empírico duró seis años y en él participaron 1.800 oficiales de la Armada estadounidense, representando a seis niveles distintos de la organización.

Basándose en los resultados de este estudio, Mumford y sus colegas formularon un nuevo modelo de liderazgo basado en competencias. Tomando como punto de partida el modelo de Katz, este nuevo enfoque enmarca el liderazgo a partir de la definición de los cinco componentes del desempeño del líder: competencias, atributos individuales, resultados del liderazgo, experiencia profesional e influencias del entorno. El corazón del modelo lo constituyen tres

competencias: resolución de problemas, juicio social y conocimiento. El resto de los componentes del modelo impactan de diversas formas en estas tres competencias. A través de la experiencia profesional y el entrenamiento, los líderes pueden mejorar sus capacidades para resolver mejor los problemas y ser líderes más efectivos.

El modelo de liderazgo basado en competencias de Mumford abre paso a la aplicación de los modelos de competencias para el análisis del liderazgo. Sin embargo, la inclusión de algunos componentes referidos a la personalidad y la falta de especificación a la hora de determinar cómo influyen las competencias en la obtención de resultados propios del líder han conducido a una escasa aplicabilidad del modelo en otros contextos.

### **2.5.1.3. Northouse (2003)**

Una de las cuestiones básicas que separan a las teorías sobre liderazgo es la cuestión de si el líder *nace* o *se hace*. Northouse establece una clara distinción entre los modelos que definen el liderazgo en términos *de rasgos innatos* y aquellos que lo definen en términos de *proceso*:

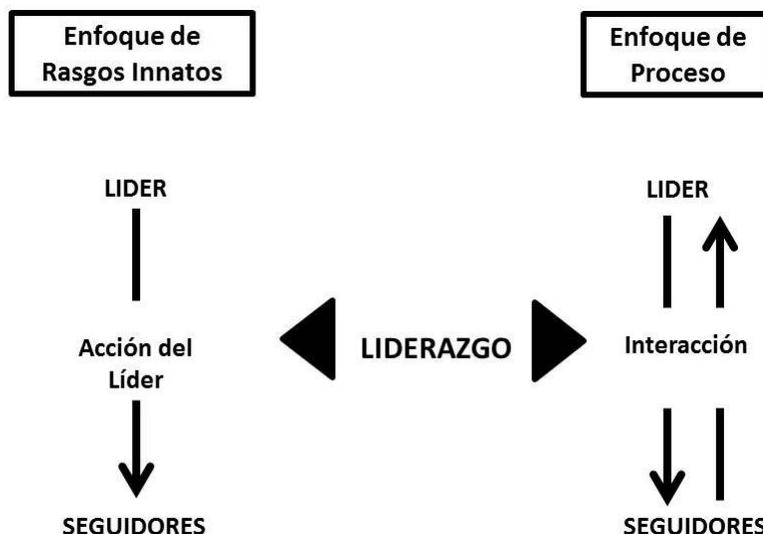
a) En el primer caso estarían las perspectivas del liderazgo como conjunto de características presentes en un grupo selecto de personas: los líderes. Este conjunto de características determina el comportamiento característico del líder sobre sus colaboradores.

Como puede verse en la figura 3, este tipo de modelos no consideran la posibilidad de una interacción: el líder actúa sobre sus seguidores, pero no hay *un feedback* en sentido contrario.

b) Las teorías que definen el liderazgo en términos de *proceso* consideran la posibilidad del aprendizaje y el desarrollo del líder a través de la interacción con los seguidores. De hecho, el liderazgo está definido por las decisiones y motivaciones que enmarcan esta interacción.

c) Gráficamente, la diferencia entre ambos tipos de teorías puede representarse así:

**Figura 3**



#### **2.5.1.4. Modelo basado en competencias**

Un enfoque del liderazgo basado en competencias debe especificar la forma en que se produce el aprendizaje y el desarrollo del líder. El modelo de liderazgo de Katz y, en cierta medida, el de Mumford, no recogen de manera explícita la forma en que la interacción entre el líder y sus seguidores influye sobre el liderazgo. Esta falta de concreción reduce en gran medida la aplicabilidad de los modelos y el liderazgo queda, de facto, dentro de los límites de los modelos estáticos.

El modelo de liderazgo basado en competencias se apoya sobre dos paradigmas: un modelo antropológico de la empresa y un modelo de competencias directivas. De la primera extraeremos una visión del liderazgo como dimensión directiva: el líder es capaz de hacer crecer la unidad de la organización, a través del desarrollo de sus colaboradores y de su adecuada motivación hacia el logro de los objetivos de la organización. Las competencias necesarias para desarrollar esta dimensión se adquieren con formación, entrenamiento y esfuerzo personal: el líder no nace, se hace. La definición de la función propia del líder y la especificación de aquellas actividades que entran en su desempeño profesional nos servirán para concretar las competencias necesarias para el desempeño de la función directiva.

## II. COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

### 1. Concepto de Competencia<sup>3</sup>

En la gestión empresarial se pueden encontrar, fundamentalmente, dos tipos de definiciones del término *competencia* (Pereda y Berrocal, 2001):

1. La planteada por Boyatzis (1982) cuando define la competencia como *una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.*

Boyatzis, en su trabajo, se centra en el estudio de las competencias directivas y distingue entre las *competencias umbral*, que son las que todos los directivos deberían poseer a un nivel mínimo, y las *competencias superiores*, que caracterizan al 10% de los mejores mandos.

Boyatzis, al hablar de *características subyacentes*, sitúa las competencias al mismo nivel que los conocimientos, la inteligencia, las aptitudes, los rasgos de personalidad, y el resto de las variables tradicionalmente utilizadas dentro del enfoque del rasgo en la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Esto parece reflejarse claramente en los cinco grupos en que se dividen las competencias, al ser consideradas características personales (Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, 1992):

a) *Motivos*. Son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo al logro.

---

<sup>3</sup> Pereda, S. & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

b) *Rasgos de personalidad*. Considerados como la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.

c) *Actitudes y valores*. Lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.

d) *Conocimientos*. Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales, que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, del producto, de informática, etc.

e) *Aptitudes y habilidades*. Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.

En el trabajo de Boyatzis se puede apreciar una cierta contradicción, ya que si las competencias, según su definición, son *específicas de un puesto de trabajo concreto y de una organización concreta*, no tendría excesivo sentido tratar de definir las competencias *umbral y superiores* de los directivos, puesto que éstas cambiarían en función del trabajo concreto y la organización específica de que se tratasen; por ejemplo, no exigiría las mismas competencias en un trabajo de director comercial de una gran superficie, que el mismo trabajo en una empresa de venta directa, o en una e-business.

2. La segunda forma de definir las competencias según Pereda y Berrocal (2001), corresponden a *un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta*.

En esta definición, muy similar a la de Boyatzis, se ha introducido, sin embargo, una diferencia muy significativa como es la de hablar de *comportamientos observables*; y no de <<características subyacentes>>, situándose el punto de mira directamente sobre los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral.

Estos comportamientos se agrupan, en función de su similitud, en un constructo que se denomina “competencia”; sin embargo, lo más importante son los comportamientos incluidos en cada competencias, no el nombre dado de la misma, por lo que se podría trabajar

directamente con los comportamientos (e, incluso, olvidarse de las competencias), pero es más cómodo, operativo y útil hacer los citados agrupamientos.

Ahora bien, al introducir este cambio con respecto a la definición de Boyatzis, es cuando el concepto adquiere toda la riqueza, aunque también toda su complejidad.

El trabajo en gestión de recursos humanos se enriquece, porque en cada caso se va a trabajar con los comportamientos que permiten obtener buenos resultados en una organización concreta y en un trabajo concreto; lo cual es lógico, porque:

a) Cada organización *es única*. Las organizaciones, incluso dentro de un mismo sector industrial y de una misma actividad, tienen características individuales en función de sus valores, de su historia, de su ambiente, de las personas que las componen... Por tanto, cada organización deberá ser tratada de manera individual y particular, porque aunque sea muy similar a otras, también será significativamente diferente.

b) Cada trabajo, al igual que cada organización, es *diferente*, por lo que los comportamientos que permitirán tener éxito en uno, no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro.

Dentro de una organización existirán unas competencias que estarán presentes en todos los trabajos de la organización; estas competencias serán *estratégicas* o *genéricas*. Son las competencias que se derivan directamente de los valores, de la misión y del modelo estratégico de la empresa y, aunque sean parte del perfil de exigencias de todos los trabajos de la organización, no es menos cierto que, en cada uno de ellos, podrán estar representadas por comportamientos comunes y no comunes a la totalidad o a varios trabajos.

Cada trabajo en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto de trabajo, exigirá unas competencias *específicas*. Estas competencias se pueden definir de dos formas:

- *Horizontal*, entendidas como que todos los trabajos en un determinado nivel exigirán competencias, y comportamientos, comunes, aunque también habrá otras particulares y específicas.

- *Vertical*, en el sentido de que todos los trabajos de un área determinada de la organización presentarán perfiles que incluirán competencias específicas comunes y no comunes.

Como consecuencia, el *catálogo de competencias* (Documento que recoge los perfiles de exigencia de todos los puestos de trabajo de la organización), de una organización incluirá tanto las estratégicas como las específicas.

Con este planteamiento, como se puede apreciar, lo importante es *definir* los comportamientos que exige un trabajo; *evaluar* si una persona lleva a cabo esos comportamientos; y *desarrollar* los comportamientos que la persona no sabe llevar a cabo.

Asimismo, esta definición del concepto de competencia, lleva directamente al de *trabajador competente* que, en el mundo actual del trabajo se puede entender como en el sentido que Iribarne (1989) da al término, como el trabajador.

- *Experto*. Esto es, lleva a cabo su actividad con altos niveles de eficacia y eficiencia.

- *Multivalente*. La persona amplía sus actividades a otras dentro de su misma profesión, distintas a las que habitualmente lleva a cabo.

- *Polivalente*. La persona amplía sus actividades a otras profesiones distintas a la suya original.

Ahora bien, si el trabajador demuestra su competencia cuando sus actividades, sus comportamientos, muestran su grado de experticia, de multivalencia y de polivalencia, parece tener sentido denominar *competencia* al conjunto de comportamientos que permiten que sea clasificado como experto, multivalente y polivalente; esto es, al conjunto de comportamientos que permiten considerar *competente* a ese trabajador.

### 1.1. Componentes de las competencias

Para llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita poseer son *los conocimientos* que exige su trabajo. Así, un psicólogo para poder realizar buenas entrevistas de selección, es preciso que tenga los conocimientos que exige preparar y llevar a cabo dichas entrevistas. Por tanto, el trabajador necesitará disponer de un *Saber*.

Ahora bien, no todas las personas que poseen los conocimientos exigidos por un trabajo lo realizan con la misma eficacia y con igual eficiencia; es necesario que se sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que, día a día, se presentan en el trabajo; en suma, es preciso que la persona posea un conjunto de *habilidades y/o destrezas*. En el caso del psicólogo, este necesita ser capaz de adaptar su comportamiento, durante cada entrevista, a las características del entrevistado y a los aspectos que desea evaluar, en función del perfil de exigencias de cada trabajo. Por tanto, nos encontramos con que la persona deberá *Saber Hacer*.

Sin embargo, no es suficiente con que la persona tenga los conocimientos y las habilidades y/o destrezas exigidas por su trabajo. Casi todos desarrollamos nuestra actividad profesional dentro de una organización, con una cultura y unas normas de comportamiento específicas y concretas; por ello, es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a esa *cultura* y esas *normas*, tanto de la organización en general como de su grupo en particular. Así los comportamientos del psicólogo deberán estar adaptados a los valores y a la cultura de la organización y de la dirección de recursos humanos de la misma. En definitiva, lo que se quiere plantear es un aspecto relacionado con las actitudes y los intereses que se van a reflejar en el *Saber Estar* de la persona.

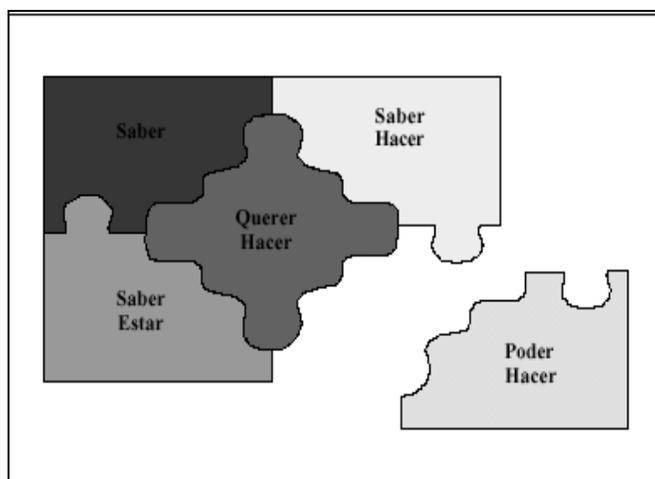
Pero, todo lo anterior, aun siendo necesario, sigue sin ser suficiente para que la persona lleve a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo; además, es preciso que la persona esté *motivada* para llevar a cabo dichos comportamientos. En el caso del psicólogo, para que lleve a cabo los comportamientos que le permitirán realizar con éxito las entrevistas, es preciso que perciba que, de esta forma, puede llegar a satisfacer sus necesidades básicas y/o

superiores. En pocas palabras, se quiere recalcar el *Querer Hacer*, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.

Hay un quinto aspecto que no forma parte de las competencias, pero sin el cual la persona no puede llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo. Este aspecto se refiere disponer de los *medios y recursos* que exige la actividad. De esta forma, si el psicólogo, a causa de la carga del trabajo que tiene, se ve obligado a realizar una entrevista cada diez minutos durante toda su jornada laboral, difícilmente podrá llevar a cabo buenas entrevistas. Este aspecto, por tanto, se refiere al *Poder Hacer*, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento.

La figura 1 muestra los componentes antes explicados.

**Figura 1**



Los componentes señalados presentan algunas características importantes:

- a) *Actúan conjuntamente* sobre la conducta, por lo que aunque sean explicado por separado, para facilitar su comprensión, no se pueden considerar de la misma forma al aplicarlos a cada comportamiento concreto.
- b) *No son independientes* entre sí, por lo que se está ante una situación de predicción múltiple (regresión múltiple), en la que las variables predictoras presentan unos determinados niveles de correlación entre ellas, además de con el criterio (el rendimiento o la seguridad en el trabajo, por ejemplo).

En esta situación, sabemos que aunque se siga aumentando el número de variables predictoras utilizadas, la varianza del criterio se predice, a partir de las mismas, llega un momento (normalmente cuando se superan las 5 o 6 variables predictoras) en que no aumenta de manera significativa, a menos que se empleen para la predicción variables independientes entre sí.

c) *Las interacciones* que se producen entre estas variables, en su influencia sobre el rendimiento, no se conocen lo suficiente como para saber hacer predicciones exactas; por ejemplo, ¿es mayor o menor el rendimiento de una persona con altos conocimientos y habilidades, pero con destrezas medias, o sucede lo contrario?; y, en el ejemplo, sólo se han utilizado dos componentes de las competencias y sólo con dos valores cada uno de ellos, por lo que es fácil imaginar la complejidad de la situación cuando se intentan hacer predicciones sobre los comportamientos a partir de los componentes de los mismos.

## 2. Competencias del liderazgo<sup>4</sup>

En el siglo XXI ya no es suficiente medir el “qué” se consigue (unos beneficios económicos), sino también el “cómo” se consiguen estos beneficios. La empresa que no es capaz de conseguir beneficios y, a la vez, desarrollar las competencias adecuadas de su gente, está abocada al fracaso. Cada vez son más las empresas conscientes de esta necesidad y por ello se han puesto a trabajar seriamente el tema de las competencias. Sin embargo, el tratamiento de las competencias no es un asunto fácil. Uno de los problemas fundamentales para introducir competencias en la empresa es que no se profundiza suficientemente en la naturaleza “habitual” de la competencia. Las competencias son hábitos, y los hábitos son realidades difíciles de cambiar.

---

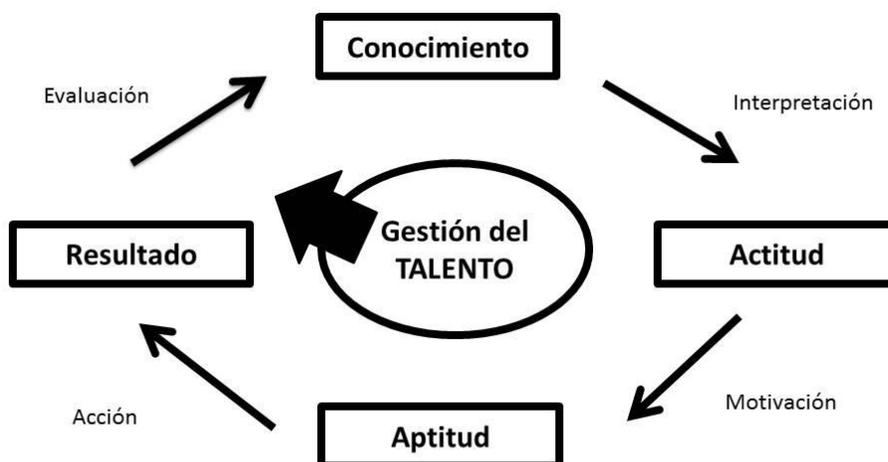
<sup>4</sup> Tomado principalmente de Cardona P. y García P., “*Como desarrollar Competencias de Liderazgo*”, 2007, 3ª ed., Eunsa, España.

## 2.1. La empresa como organización humana.

Una empresa es una organización de personas, es decir, un conjunto de personas que trabajan de forma coordinada para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque sea por motivos diferentes. Las capacidades, conocimientos y actitudes de estas personas van a determinar, en gran medida, el éxito de la empresa en términos económicos y de reconocimiento. Dada su importancia, es importante entender cómo se conectan estas cualidades humanas, y qué impacto tiene el tipo de sistema de gestión en su desarrollo.

En cualquier persona que trabaja en una organización, se dan unos procesos básicos que se pueden representar con el siguiente esquema:

### CIRCULO DEL TALENTO



Cada una de las personas que integran la organización debe poseer un cierto tipo de conocimiento sobre la empresa para realizar su trabajo. Este input produce una concepción concreta sobre el rol del empleado dentro de la organización: quién soy en este lugar. Esta concepción, a su vez da lugar al empleado a una cierta actitud, más o menos proactiva y participativa, que es como el pozo del que surgen las motivaciones concretas. El tipo de motivación que se produce en él como resultado de esta actitud llevará al desarrollo de diferentes tipos de aptitudes o talentos que, a través de las acciones cotidianas, producirán unos

resultados específicos. Finalmente, estos resultados serán evaluados, y esta valoración, a su vez es un nuevo conocimiento que refuerza o no la identidad del empleado en esa organización.

Como se ve, el comportamiento de las personas en la empresa y, en general, en el entorno profesional, no depende exclusivamente de sus conocimientos técnicos y aptitudes. El sistema de gestión y el estilo de dirección de la empresa van a provocar la adopción de actitudes y el desarrollo de motivaciones de diferente tipo: ambos elementos tienen tanta o más influencia sobre el resultado final como las aptitudes y conocimientos del empleado.

La evolución de las estructuras organizativas puede analizarse a la luz de este esquema básico. Estaríamos ante tres grandes modelos de organización, cada uno de los cuales presenta un estilo concreto de dirección: la organización jerárquica (Dirección por Tareas), la organización profesional (Dirección por Objetivos) y la organización competente (Dirección por Objetivos y Competencias).

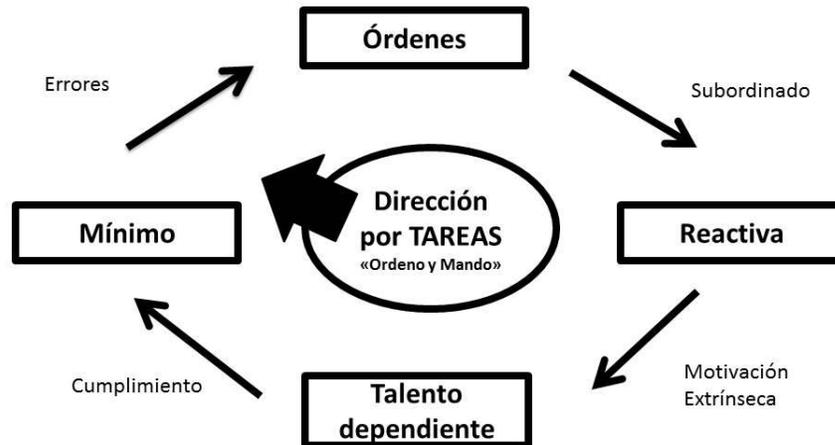
### **2.1.1. La organización jerárquica y la Dirección por Tareas**

Esta forma de entender las empresas guarda una estrecha relación con los desarrollos propios de la organización científica del trabajo de autores como Fayol y Taylor. El aspecto central en esta forma organizativa lo constituyen las tareas, es decir, el qué hay que hacer. El sistema de dirección propio de este modelo es la Dirección por Tareas. Tradicionalmente, el vínculo que une el trabajo de las personas que integran la empresa con los objetivos de la misma es el puesto de trabajo, entendido como el conjunto de tareas que un empleado debe realizar para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

La Dirección por Tareas genera una posición del subordinado puramente reactiva: recibe un conjunto de órdenes, a través de las que se transmiten las tareas a realizar, y se espera de él únicamente que las realice. La motivación del empleado es puramente extrínseca: la razón por la que realiza estas tareas es para recibir alguna recompensa a cambio. No se espera del subordinado que conozca ni comparta los objetivos de la empresa, que aporte valor o que busque la mejora en la eficiencia de los procesos. Su papel consiste en comprender las órdenes recibidas y ejecutarlas. Por ello, el talento que desarrolla será alto en calidad pero bajo en iniciativa: el talento dependiente. Este empleado será evaluado en función de los errores cometidos.

Los aspectos básicos de esta forma de organización aparecen en el siguiente gráfico:

## ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA



Todo ello se produce por un estilo burocrático de dirección -caracterizado por el «orden y mando»- que está demostrando no ser el más eficiente a la hora de liderar entornos cambiantes. Además de la incapacidad para el cambio, el desempeño de un talento dependiente se ajusta a mínimos, es decir, hará sólo aquello que por contrato deba hacer, puesto que la única fuente de motivación es la extrínseca.

El enfoque tradicional basado en la definición de puestos de trabajo implica un proceso de asignación de personas a puestos. En la selección, esto se traduce en la búsqueda de perfiles que se ajusten a las características y requerimientos del puesto, determinadas a partir de la definición exhaustiva de las tareas a realizar. Parece lógico que, desde esta perspectiva, se busquen criterios objetivos, cuantificables, aptitudes y conocimientos cuya posesión en cierto grado se pueda demostrar a través de tests o diferentes sistemas de medida.

Esta forma de organización requiere, por lo general, estructuras rígidas y jerarquizadas, con estrictos sistemas de control. En definitiva, se trata de un tipo de organización que no se adapta fácilmente al cambio ni al entorno actual. En los últimos años, las definiciones demasiado

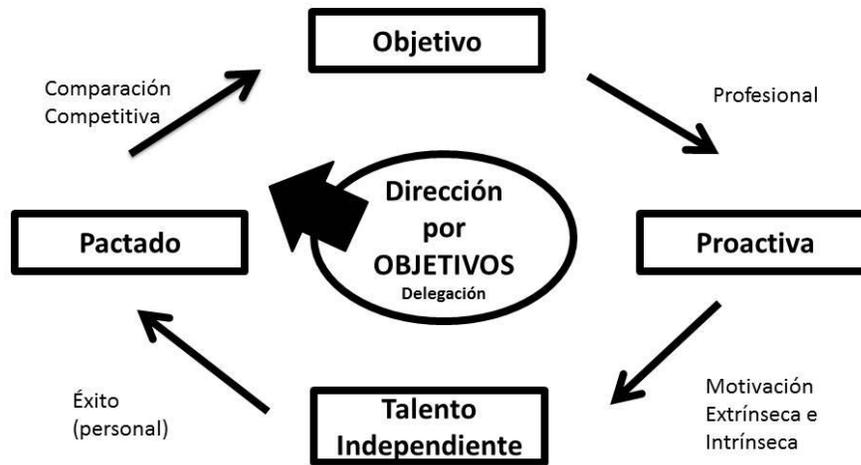
pormenorizadas de puestos de trabajo han perdido relevancia: las empresas necesitan perfiles mucho más interfuncionales, que aporten flexibilidad y rapidez de reacción. «El desarrollo económico y la correspondiente búsqueda de la eficiencia de costes y la flexibilidad están llevando no sólo a la destrucción del *puesto* a través de la racionalización y el *outsourcing*, sino también al cambio radical dentro de la empresa en cuanto a la organización del trabajo: por ejemplo, las estructuras piramidales reducen sus niveles, se pone el énfasis en los procesos de creación de valor, ganan importancia los resultados frente a las tareas, y las fronteras entre los departamentos se diluyen» (Cardona P. y García P., 2007).

### **2.1.2. La organización profesional y la Dirección por Objetivos**

La reducción de niveles organizativos y la simplificación de los procedimientos permiten a las empresas tener una mayor flexibilidad a la hora de adaptarse y adelantarse a las necesidades de un entorno en el que los cambios se han acelerado de manera extraordinaria. Para conseguir esta descarga de la estructura, el foco de atención se desplaza de las tareas a los objetivos. El estilo de dirección que aparece en esta nueva forma de organización profesional se basa en la delegación (o lo que ha venido a llamarse en inglés el *empowerment*). El empleado ya no recibe una orden sin más: conoce los objetivos de la empresa y concibe su trabajo como aportación al logro de los mismos. Por eso, no se ve a sí mismo como un simple subordinado, sino como un profesional ante un reto. La actitud que produce esta nueva identidad ya no es reactiva, sino proactiva, con iniciativa y aportación de valor a sus tareas.

La motivación que acompaña a este modo de dirección es más compleja que la que veíamos en el modelo anterior. No se trata sólo de conseguir un sueldo o unos incentivos económicos: el empleado tiene también expectativas respecto a su propio desarrollo profesional. Esta fuente de motivación es la que se conoce como motivación intrínseca, e impulsa al subordinado a probar cosas nuevas, a arriesgar y a superar las posibles dificultades que conlleva todo proceso de aprendizaje. De ahí que con el tiempo desarrolle un tipo de talento diferente del que obtiene el subordinado en el modelo de Dirección por Tareas. El talento del profesional es más independiente tanto por su origen porque no requiere las continuas órdenes del jefe como por su fin: porque va en busca de sus propios objetivos.

# ORGANIZACIÓN PROFESIONAL



La Dirección por Objetivos supone un importante avance respecto a la Dirección por Tareas. El empleado es considerado como algo más que un mero subordinado, sin capacidad de decisión. El profesional dispone de una mayor autonomía a la hora de diseñar y realizar las tareas que le conducirán al logro de los objetivos. Los objetivos definen *qué* hacer, pero no *cómo* hay que hacerlo. Este grado de libertad produce un talento de mayor calidad que el de la organización jerárquica, pero a la vez abre la posibilidad de que se consigan los objetivos individuales de modos no óptimos, e incluso de forma dañina para la empresa a medio o largo plazo. Además, el enfoque de objetivos produce unas relaciones competitivas entre empresa y empleado y, en muchas ocasiones, entre los mismos empleados. Esto da lugar a muchas ineficiencias a la hora de plantear y de alcanzar los objetivos, con negociaciones y hasta trampas de los empleados para asegurar ese cumplimiento. Esta posición de defensa contra la empresa es más evidente cuanto más agresivos son los objetivos.

Parece necesario, entonces, incorporar un enfoque que, sin renunciar a las ventajas de la Dirección por Objetivos, complemente este aspecto ante el modo en que han de ser logrados. Este enfoque es la Dirección por Competencias.

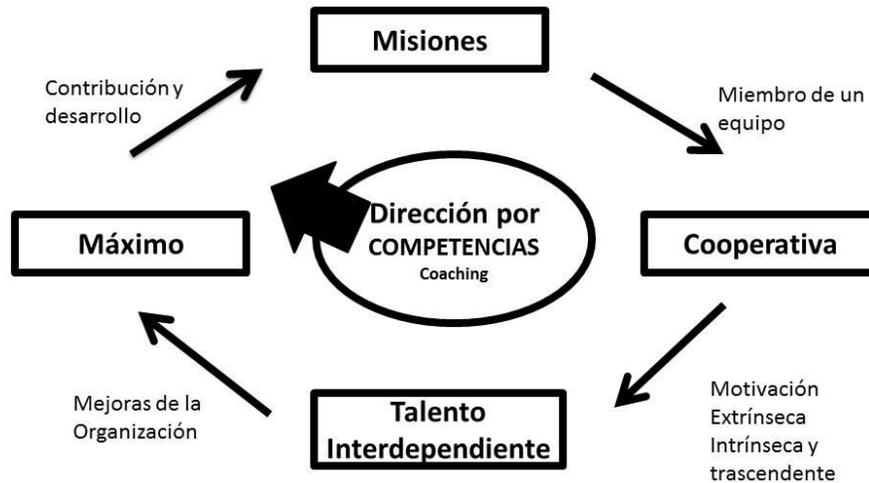
### 2.1.3. La organización competente y la Dirección por Competencias

La pérdida de relevancia del puesto de trabajo como definición de tareas a realizar y las limitaciones de la Dirección por Objetivos son paralelas al cada vez mayor interés por las capacidades, conocimientos y actitudes de la persona que desempeña ese conjunto de tareas: esta es la base del enfoque basado en competencias. Lawler (1971) propone este enfoque considerando que, ante un entorno global, competitivo y cambiante, el conocimiento, análisis y gestión de las competencias de los integrantes de la empresa es más adecuado porque ofrece una imagen más real del verdadero capital humano de la empresa. Al hablar de la definición de puestos en el modelo de Dirección por Tareas se comentaba que, en dicho paradigma, las personas se adaptan a las tareas a través de la definición de los puestos. La Dirección por Competencias permite establecer un tipo de marco organizativo en el que son las tareas las que se adaptan a las personas, en función del perfil competencial de cada una de las personas que trabajan en la organización.

El centro de esta nueva forma de organización de la empresa es la definición de su misión: alrededor de este concepto giran y se articulan los procesos más importantes de la estructura formal, como la promoción, la selección o la formación de las personas que la integran. La misión de una empresa es aquel compromiso que caracteriza su identidad, aquello que la empresa pretende ser a través de las acciones coordinadas de sus miembros y de todos los que colaboran con ella. Para que, efectivamente, la estrategia y los objetivos conduzcan al logro de la misión es necesario que esta sea conocida y compartida, y que cada una de las personas que trabaja en la empresa sepa cómo su trabajo contribuye a dicho logro.

El empleado, en una organización competente, no se siente subordinado, como ocurría en la organización jerárquica. Conoce los objetivos y atiende el *para qué* final de su trabajo. Tampoco se considera a sí mismo como un profesional *free-lance*, en pos de objetivos cada vez más ambiciosos, cuyo logro le supone un beneficio económico y una cierta dosis de desarrollo profesional. El empleado de esta nueva forma de organización se siente miembro de un equipo con una misión a cumplir y su actitud, por tanto, es cooperativa. Esta actitud es más que la simple actitud proactiva: pone toda su energía e iniciativa al servicio de la misión, en cooperación con las necesidades del conjunto.

# ORGANIZACIÓN COMPETENTE



La motivación del empleado de las empresas competentes es triple. Por una parte, se mantienen la motivación extrínseca (básicamente, el salario) y la intrínseca (el propio desarrollo profesional) pero, además, aparece un tercer tipo de motivación: la trascendente. Este tipo de motivación se refiere a la satisfacción que el empleado siente por el hecho de contribuir con su desempeño al logro de la misión y los objetivos de la empresa.

Al sentirse miembro de un equipo, el empleado de este tipo de empresas hace suyo el objetivo de mejorar la organización a través de su propio desempeño. Por ello, este desempeño no va dirigido exclusivamente hacia los objetivos particulares, sino hacia las distintas necesidades que la organización requiere en cada momento. A estas necesidades mutuas entre distintas partes de la organización se les llama interdependencias. De ahí que el talento que se desarrolla sea un talento interdependiente: aquél que está pendiente de las necesidades del conjunto y es capaz de tomar decisiones teniendo en cuenta esas necesidades. Obviamente, es un talento más complejo y más efectivo que el puramente independiente, y requiere un cierto grado de motivación trascendente.

La Dirección por Competencias no sustituye a la Dirección por Objetivos, sino que la complementa, añadiendo información sobre cómo llevar esos objetivos a cabo. Las competencias deben a su vez reflejar los valores culturales y la misión misma de la empresa. En caso contrario, corren el peligro de aparecer como unos condicionantes arbitrarios (capricho de un consultor o de la empresa matriz), sin sentido ni interés real para la empresa. Cuando las competencias y los objetivos forman un sistema coherente con la misión es más sencillo reavivar la identificación de las personas con la empresa y fomentar en ellas una actitud cooperativa.

El estilo de dirección propio de este nuevo sistema de gestión está caracterizado por el apoyo del jefe en el proceso de desarrollo y la contribución del subordinado. Esto es lo que últimamente se ha venido llamando, en inglés, *coaching*. El directivo, además de preocuparse por los resultados de su gente, debe preocuparse también por su desarrollo profesional. El sistema de competencias es una herramienta que facilita enormemente esta función: define cuáles son las competencias necesarias en cada caso, las describe de modo preciso, las evalúa para cada empleado, y enfoca los esfuerzos de la formación. Sin embargo, sería un error pensar que el sistema lo hace todo y que el directivo no tiene una función en el desarrollo de sus colaboradores. Al contrario, los directivos deben ser capaces de utilizar el sistema como máximos responsables de la formación de su gente.

## **2.2. Definición de competencias directivas**

El concepto de competencias comenzó a utilizarse a principios de la década de 1970, a partir de los estudios de McClelland sobre el éxito profesional. Según el autor, ni los tests de inteligencia y aptitudes ni los resultados académicos resultaban suficientes para establecer previsiones fiables sobre el éxito profesional. El concepto de *competencia* aparece entonces para aglutinar todos aquellos factores -más relacionados con la experiencia que con los procesos cognitivos o los rasgos de personalidad- que sí permiten establecer predicciones fiables al respecto.

En los años de 1980 y 1990, sin embargo, se realizan estudios que demuestran cómo los tests de aptitudes y de inteligencia son válidos a la hora de predecir *parte* del desempeño

profesional. En definitiva, la contraposición entre tests de aptitud e inteligencia, por un lado, y competencias, por otro, no parece adecuada, dada la complejidad de los procesos de aprendizaje del ser humano. Las últimas tendencias en lo relativo a evaluación y medición del desempeño profesional muestran la conveniencia de considerar estos conceptos como factores complementarios al buscar predicciones válidas y fiables. Aptitudes, inteligencia y competencias son todos elementos necesarios para lograr el éxito en el desempeño de una determinada función o tarea.

El segundo impulso al tema de las competencias directivas lo constituye la obra de Boyatzis *The Competent Manager* (1983), en la que el autor habla específicamente de competencias *de dirección*. Se trata de un estudio empírico, cuyo objetivo es analizar cuáles son las competencias «umbral» que todos los mandos deberían poseer, y cuáles son las competencias «superiores», las que sólo poseen el 10% de los mejores mandos. La identificación de estas competencias se lleva a cabo con la ayuda de las definiciones de puestos. Sin embargo, el concepto mismo de competencia no queda definido de forma clara e inequívoca, sino que abarca un vasto conjunto de factores psicológicos y de conocimiento.

Ya en la década de 1990, Woodruffe define las competencias como aquellos *comportamientos observables* que contribuyen al éxito en una tarea o función. Definir «competencias» en términos de «comportamientos observables» significa que es posible llegar a su medición. Supone, así, un notable impulso hacia el diseño de métodos de evaluación e identificación de competencias.

Siguiendo esta definición, Cardona y Chinchilla (1999) precisan aún más el ámbito de las competencias y las definen como comportamientos observables y *habituales*. Esta nueva delimitación del concepto implica que un comportamiento exitoso pero esporádico no puede ser considerado una competencia, porque no representa el dominio real de la tarea. Pongamos un ejemplo: tener una idea innovadora en un momento determinado no significa poseer en alto grado la competencia de Creatividad, por más oportuna que haya resultado esa idea innovadora. En cambio, tener ideas relevantes y distintas de forma habitual sí se considera poseer dicha competencia.

Las competencias así definidas se orientan claramente a la acción, lo que no ocurre en el caso de los conocimientos o de los rasgos de personalidad. Es indudable que para realizar los

comportamientos (acciones) correspondientes a una competencia es necesario partir de ciertos conocimientos y aptitudes, pero esta no es una condición suficiente (aunque sí necesaria). Conocimientos, aptitudes, personalidad y competencias son indudablemente conceptos muy relacionados: todos ellos tienen como referente último al ser humano, su aprendizaje y las acciones que se desprenden del mismo. Pero, a efectos de la medición y previsión del éxito profesional, es imprescindible mantener estas cuestiones conceptualmente separadas.

En este marco, las competencias directivas son un subgrupo de competencias que hacen referencia a un tipo específico de función: la función directiva. Más adelante especificaremos con mayor detalle en qué consiste dicha función, como tarea previa al diseño de un Directorio de Competencias Directivas. Se obtiene, por tanto, que las competencias:

- Son *comportamientos*: es decir, no se trata de rasgos de personalidad o del temperamento, ni tampoco son conocimientos. Esta definición aboca el estudio de las competencias directivas y su desarrollo directamente a la acción.
- Son *comportamientos observables*: se puede medir no sólo su grado de desarrollo en un momento dado, sino también el progreso y el aprendizaje.
- Son *comportamientos habituales*, incorporados a la acción cotidiana de la persona. En este sentido, el desarrollo de cualquier competencia significa la adquisición de nuevos hábitos de comportamiento, lo que, si bien en ocasiones puede resultar un proceso lento, implica la posibilidad misma del aprendizaje.
- *Conducen al éxito en una función o tarea*. En el caso de las competencias directivas, en concreto, conducen al éxito en la función directiva.

### **2.3. Identificación de las competencias relevantes**

El camino recorrido para llegar a una definición clara y concisa del concepto de competencias no tiene demasiado sentido si no nos sirve para desarrollar un completo listado de competencias directivas, definidas de forma clara y específica, que servirá para desarrollar un método de medición apropiado. Esta cuestión plantea algunas dificultades. En primer lugar, son muy abundantes los ejemplos de listados o directorios de competencias que han sido diseñados partiendo de modelos prácticos de éxito en el trabajo. Esto ha ocurrido así en gran parte por el

hecho de que, en el caso de las competencias, la práctica ha ido un paso por delante respecto a la investigación teórica.

Modelos de este tipo se han convertido en referencia obligada en la investigación sobre cuáles son las competencias a tener en cuenta. El problema, sin embargo, reside en que tales listados se han diseñado para una empresa concreta, recogiendo su historia, su cultura, su entorno y sus circunstancias. La aplicabilidad general de este tipo de directorios es más que cuestionable.

Algunos autores han establecido listados universales de competencias. Como ejemplo, reproducimos el de Thornton y Byham (1982):

Presentación oral	Negociación
Comunicación oral	Conocimientos técnicos y profesionales
Comunicación escrita	Decisión
Análisis de los problemas de la empresa	Aceptación de riesgos
Atención a los problemas de la empresa	Creatividad
Análisis de los problemas externos a la empresa	Sensatez
Atención a los problemas externos a la empresa	Espíritu de análisis
Planificación y organización	Energía
Delegación	Amplitud de intereses
Desarrollo de subordinados	Iniciativa
Sensibilidad	Tolerancia al estrés
Autoridad sobre un individuo	Adaptabilidad
Autoridad sobre un grupo	Independencia
Tenacidad	Motivación

El problema que plantea este segundo tipo de listados es que no se mantiene ninguna jerarquía o agrupación coherente de las diferentes competencias. Juntar términos como Comunicación oral, la Tolerancia al estrés o el Espíritu de análisis no parece que vaya a resultar de mucha utilidad a la hora de diseñar e implantar sistemas de medición y desarrollo de las competencias. Además, en este tipo de listados se suelen producir solapamientos y ciertos malentendidos: las competencias directivas suelen denominarse con palabras de gran carga conceptual en la vida cotidiana (Comunicación, Motivación, etc.): si no se definen de manera estricta y concisa, no será posible asegurar el sentido unívoco de cada una de ellas.

Buena parte de estas dificultades derivan del hecho antes mencionado: se trata de listados de competencias que proceden, en su mayoría, o bien de la experiencia de empresas concretas (directorios *a medida*) o bien de análisis exclusivamente empíricos. Un modelo de competencias directivas coherente y completo requiere un paradigma teórico que lo sustente, basado en ciertas hipótesis acerca de la función directiva y de la acción humana. Dichas hipótesis habrían de ser contrastadas mediante estudios empíricos y herramientas estadísticas, pero el modelo teórico de base es esencial.

Puesto que se está tratando de competencias directivas, se debe analizar en primer lugar en qué consiste la función directiva y cuáles son las claves del éxito en su desempeño. A partir de ahí, diseñar el listado de competencias consistirá en encontrar aquellos comportamientos clave para alcanzar los objetivos de dicha función.

### **2.3.1. Niveles de competencias**

La función directiva es un tema profusamente tratado en el ámbito de las teorías sobre Dirección. Desde la escuela de la *dirección científica* de Taylor y los principios de la *escuela clásica de dirección* de Fayol, a principios del siglo xx, hasta las modernas teorías de autores como Drucker o Kotter, los más influyentes autores han tratado de determinar cuál es la esencia del trabajo directivo. De forma muy general podemos considerar que el estudio de la dirección y de las funciones directivas se ha ido enriqueciendo, pasando de enfoques de tipo administrativo y de control a modelos de liderazgo que recogen temas como la motivación de los empleados.

Este trabajo se apoyó en el modelo de función directiva de Juan Antonio Pérez López. Este autor, partiendo de un modelo antropológico de empresa, considera que los parámetros que determinan la calidad de una organización -y toda empresa lo es- son tres:

1. *Eficacia*: capacidad de la organización para lograr los objetivos que se propone. Sin un nivel mínimo de eficacia, la empresa simplemente no sobrevive.
2. *Atractividad*: grado de satisfacción que experimentan los miembros de una organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan en ese trabajo.

3. *Unidad*: grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización. En cada nivel, la unidad requiere el desarrollo de la confianza entre directivo y subordinado.

La tarea del directivo consiste, precisamente, en desarrollar al máximo estos parámetros, a través de todas sus decisiones. En concreto, la función directiva consiste en *diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la organización*. De esta definición se derivan tres dimensiones o talentos propios del directivo:

- *Talento estratégico*: es la capacidad de desarrollar e implementar estrategias que conduzcan al logro de buenos resultados económicos.
- *Talento ejecutivo*: es la capacidad para desarrollar a los colaboradores, adaptando en cada momento las tareas a las aptitudes reales de cada uno.
- *Talento de liderazgo personal*: es la capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización.

Para desempeñar con éxito cada una de estas dimensiones de la función directiva podemos definir tres grandes grupos de competencias directivas:

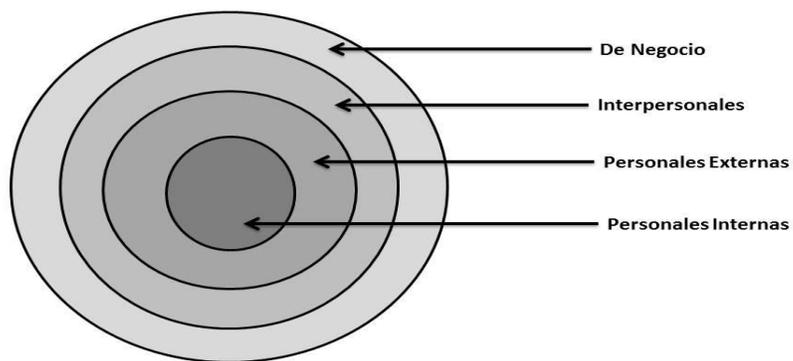
1. *Competencias de negocio*: son aquellas que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la empresa. Estas competencias se refieren al conocimiento del sector y de la organización, a la gestión y negociación de los recursos, al trato con clientes y todo lo que tenga una repercusión directa en los beneficios económicos.
2. *Competencias interpersonales*: son aquellas que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo. Estas competencias se refieren sobre todo al trato efectivo de las relaciones interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo o la delegación, además de todo lo relacionado con la actitud y la aptitud de los colaboradores.
3. *Competencias personales*: desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores. Estas competencias se refieren a aquellos aspectos del autoliderazgo que promueven la profesionalidad y la ejemplaridad del directivo. A su vez, este grupo se divide en competencias personales *externas e internas*.

Las competencias personales externas recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, como la iniciativa o la gestión del estrés.

Las competencias personales internas se centran en aquellos aspectos más íntimos de la persona, como su capacidad de aprendizaje o su integridad.

**Figura 2**

**Niveles de Competencias Directivas**



Estos grupos de competencias son de diferente naturaleza: afectan a niveles distintos en la persona, y por ello requieren un proceso específico de desarrollo. Se puede representar los distintos niveles como círculos, desde los más externos o técnicos a los más internos o personales (Ver figura 2).

La relación entre los parámetros de calidad de una empresa, los talentos directivos y las competencias necesarias para lograr el éxito en estas dimensiones es la siguiente:

<i>Parámetros</i>	<i>Talentos del directivo</i>	<i>Competencias</i>
Eficacia	Estratégico	De negocio
Atractividad	Ejecutivo	Interpersonales
Unidad	De liderazgo personal	Personales

Entre las funciones de un directivo está la de generar e implantar estrategias dirigidas a obtener buenos resultados económicos para la empresa: el fracaso en esta dimensión directiva conlleva, por lo general, la desaparición misma de la empresa. En el desempeño de las tareas ligadas a esta dimensión de la función gerencial, el directivo pone en juego todo un grupo de competencias directivas a las que hemos denominado *competencias de negocio*. El grado de desarrollo de estas competencias determinará la medida de su talento estratégico. Es una dimensión importante, puesto que de su desarrollo depende, en gran medida, la eficacia de la empresa y, por tanto, su supervivencia.

El talento estratégico actúa como condición necesaria pero no suficiente para alcanzar el éxito en la función directiva. Si nuestro directivo toma sus decisiones utilizando como único criterio el de eficacia, estará dejando de ver una gran parte de la realidad y, por tanto, sus decisiones no serán correctas a medio y largo plazo (aunque puede tener éxito a corto plazo). Son muchas las empresas que viven ancladas en la dimensión de la eficacia. En estas empresas los directivos son evaluados sólo en términos de resultados, lo que provoca que sólo tengan en cuenta la eficacia a la hora de decidir. Una de las primeras y más graves consecuencias de esta situación es que las personas que integran la empresa, en todos los niveles, se sienten cada vez menos motivadas a contribuir o, dicho de otro modo, obtienen cada vez menos satisfacción del hecho de trabajar en esa empresa. Este déficit de motivación y/o satisfacción sólo se compensa con un incremento de las retribuciones u otros incentivos extrínsecos. En otras palabras, cada vez resulta más caro mantener a la gente unida a la empresa, pues la remuneración es el único incentivo que les mantiene en esa organización.

Además, los directivos y empleados permanecerán en la empresa sólo mientras no tengan una oferta económica más interesante por parte de otra empresa. En estas circunstancias, los costes -ya sea por incrementos en la remuneración o por los costes de una elevada rotación- son cada vez mayores por lo que, paradójicamente, la eficacia a medio y largo plazo queda gravemente comprometida.

Gran parte de esta situación queda paliada cuando el directivo, además de buscar la eficacia, toma decisiones utilizando el criterio de la atractividad. Esto significa que, con su actividad diaria, el directivo puede hacer que quienes trabajan en la empresa obtengan cada vez mayor satisfacción de

esta pertenencia. ¿Cómo se puede lograr este objetivo? La respuesta está en la puesta en funcionamiento de un conjunto de competencias -a las que hemos llamado *interpersonales*- que desarrollan la motivación intrínseca de los colaboradores. Numerosos estudios muestran que, en el entorno profesional, una de las mayores fuentes de satisfacción es el aprendizaje y el desarrollo profesional. El directivo, a través de un estilo de dirección concreto, puede nutrir esta motivación. En el ejercicio de esta segunda dimensión el directivo desarrolla su talento ejecutivo: su capacidad de motivar y desarrollar personas.

Pero aún queda una tercera dimensión, la más profunda, la que se dirige al logro de la unidad en la empresa, entendida como el grado de confianza e integración de las personas con la misión de la misma. La unidad no se logra a base de repartir documentos en todos los niveles de la empresa en los que se exponga, con expresiones más o menos poéticas, la misión de la empresa. La unidad se consigue, sobre todo, demostrando coherencia personal en cada una de las decisiones directivas. La ejemplaridad personal del directivo es indispensable para desarrollar la confianza de los colaboradores, que es la base de la unidad. Si se rompe esta confianza es muy difícil -por no decir imposible- pedir a los colaboradores que se muevan por motivación trascendente, esto es, por sentido de misión.

Estas tres dimensiones de la función directiva presentan una visión amplia y completa del trabajo de un directivo. No se trata de escoger entre una u otra dimensión: todas ellas son necesarias y vitales para la empresa, sobre todo en el medio y largo plazo. El éxito en cada una de ellas requiere el desarrollo de un tipo concreto de competencias.

A partir de este esquema se ha elaborado un listado de las competencias básicas que componen cada una de estas dimensiones. Este listado permite no sólo medir las competencias individuales sino que, además, ofrece información sobre los diferentes perfiles y estilos de dirección que se derivan del mayor o menor desarrollo de diferentes grupos de competencias. El Directorio de Competencias de Liderazgo reúne las siguientes características:

1. *Manejable*: en total son 25 competencias, número que permite realizar evaluaciones sin recurrir a pesados cuestionarios.
2. *Preciso*: las competencias directivas han sido definidas de tal forma que no se producen solapamientos entre ellas.

3. *Completo*: las competencias definidas recogen los aspectos más relevantes de la función directiva.
4. *Conciso*: cada una de las competencias directivas está definida de forma clara y unívoca, lo que aumenta la validez y fiabilidad de los resultados.

Además, el Directorio propuesto presenta una organización de las competencias en grupos coherentes. Como se ha mostrado, estos grupos o dimensiones directivas representan distintos niveles de profundidad, lo que tiene repercusiones en el desarrollo de las propias competencias. En general, las competencias más internas representarán hábitos más íntimos y estables de la persona, mientras que las competencias estratégicas responden a comportamientos cuya erradicación o incorporación resultará, en principio, más rápida. La metodología misma de este desarrollo, como se verá más adelante, tendrá diferentes matices en cada uno de los casos, siendo más importante la formación y el entrenamiento que la mera información cuanto más profundas sean las competencias.

### 2.3.2. Directorio de Competencias de Liderazgo

#### **Dimensión de negocio**

*Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa:*

#### **Visión de negocio**

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

#### **Visión de la organización**

Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

#### **Orientación al cliente**

Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

#### **Gestión de recursos**

Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

#### **Negociación**

Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

#### **Networking**

Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

## **Dimensión interpersonal**

*Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo:*

### **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

### **Gestión de conflictos**

Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

### **Carisma**

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

### **Delegación**

Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

### **Coaching**

Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

### **Trabajo en equipo**

Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

<b>Dimensión personal</b>	
<i>Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa</i>	
<b>EXTERNAS</b>	
<b>Proactividad</b>	<b>Gestión personal</b>
<p><b>Iniciativa:</b> Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.</p> <p><b>Optimismo:</b> Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.</p> <p><b>Ambición:</b> Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.</p>	<p><b>Gestión del tiempo:</b> Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.</p> <p><b>Gestión de la información:</b> Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.</p> <p><b>Gestión del estrés:</b> Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.</p>
<b>INTERNAS</b>	
<b>Mejora personal</b>	<b>Autogobierno</b>
<p><b>Autocrítica:</b> Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.</p> <p><b>Autoconocimiento:</b> Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.</p> <p><b>Aprendizaje:</b> Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.</p>	<p><b>Toma de decisiones:</b> Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.</p> <p><b>Autocontrol:</b> Es la capacidad de acometer acciones costosas.</p> <p><b>Equilibrio emocional:</b> Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.</p> <p><b>Integridad:</b> Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.</p>

### 3. Condiciones de liderazgo basado en competencias

Una vez creado el Directorio de Competencias, sigue en pie la cuestión de cuáles de estas competencias son esenciales para el liderazgo. En otras palabras: ¿es posible definir un subgrupo dentro de las competencias directivas que constituya el perfil de *competencias directivas de liderazgo*? La respuesta, sin embargo, no es simple. Entre otras cosas, porque las competencias necesarias en un contexto determinado no son necesariamente las mismas que las que se requieren en un contexto distinto. Por ello, la solución no pasa tanto por la selección de un conjunto de competencias específicas de liderazgo como por la determinación de unas *condiciones mínimas* para que exista liderazgo. Este enfoque de la cuestión permite discriminar, ante un perfil directivo, si tiene o no las competencias críticas de un líder. Y en caso de que no se den las condiciones necesarias, permite establecer las áreas de mejora que deberían trabajarse para impulsar el liderazgo en ese caso particular.

Las condiciones mínimas que permiten hablar de liderazgo en un determinado perfil de competencias son las siguientes:

1. *Debe existir un grado suficiente de desarrollo de todas las dimensiones directivas, es decir, debe darse una situación de equilibrio.*

Esto significa que ninguna de las dimensiones debe sobrepasar excesivamente a las demás o, dicho de otro modo, ninguna dimensión debe quedar excesivamente infra-representada. Un líder, en tanto que directivo, debe ser capaz de definir estrategias y producir valor económico para la empresa. También necesita un cierto nivel de competencias interpersonales para poder comunicar a su gente las tareas a realizar y ayudarles en el logro de los objetivos. Para todo ello es imprescindible que sepa dirigirse a sí mismo, gestionar sus emociones, su aprendizaje y su desarrollo personal. Ninguna de estas dimensiones es prescindible, aunque lógicamente variará el grado de desarrollo de cada una de ellas según la persona.

2. *Debe existir también un desarrollo suficiente de las competencias personales internas.*

Esta dimensión representa la posibilidad misma de aprendizaje y mejora: es el grupo de competencias sobre las que se apoya el ulterior desarrollo de las demás, y asegura,

independientemente de cuál sea la dimensión dominante, que el comportamiento del líder se desarrolla en el marco adecuado de madurez personal y honestidad profesional.

Estas son las condiciones mínimas generales que permiten detectar el grado de desarrollo del liderazgo en un directivo. A continuación, y a modo de ejemplo, se propone el análisis de dos perfiles reales de competencias directivas, procedentes de una evaluación de feedback 360° (evaluación realizada por la gente que trabaja alrededor de la persona evaluada: el jefe, los colegas y los subordinados). Esta valoración es la agregación en dimensiones de las evaluaciones de las competencias del Directorio, puntuadas de 1 (nivel bajo de la competencia) a 5 (nivel alto).

Dimensión de Negocio	3,92
Dimensión Interpersonal	4,13
Dimensión Personal	3,81
Dimensión Personal	4,07

*Perfil 1*

Este primer perfil resulta equilibrado: aunque la dimensión interpersonal presenta una cierta preponderancia, la diferencia con la dimensión menor no es superior a medio punto. En general, los perfiles desequilibrados superan un punto (en una escala de cinco puntos) entre las dimensiones mejor y peor valoradas. Por otro lado, la dimensión personal interna obtiene una calificación suficientemente alta. Como área de mejora habría que considerar las competencias de la dimensión personal externa: proactividad y gestión personal, pero tampoco son unas competencias poco desarrolladas. Por tanto podemos concluir que, desde el punto de vista de competencias, el nivel de liderazgo de este perfil, aunque mejorable, es suficiente. Otro perfil sería:

Dimensión de Negocio	2,12
Dimensión Interpersonal	3,13
Dimensión Personal	3,01
Dimensión Personal	4,07

*Perfil 2*

Este segundo perfil, en cambio, muestra un claro desequilibrio: si bien las competencias personales internas están altamente valoradas, la falta de un desarrollo suficiente de las demás competencias, especialmente en las de negocio, hace que este perfil no sea propio de un líder. Sin embargo, precisamente el nivel alto de la dimensión personal interna hace más fácil el aprendizaje de las competencias menos desarrolladas. Por eso, podríamos considerar que se trata de un perfil con potencial de liderazgo, que debe centrar su desarrollo especialmente en la mejora del talento estratégico del directivo: gestión de recursos, visión de negocio, negociación, etc.

Hasta el momento se ha hecho referencia a las condiciones mínimas del liderazgo. Este tipo de análisis basado en las competencias directivas permite incorporar al modelo aquellas competencias que la empresa necesita desarrollar específicamente en sus directivos. Dicho de otra forma, permite diseñar un modelo de liderazgo a medida para cada empresa, según sus necesidades, el sector, los valores que quiera promover, etc. Esta flexibilidad es posible precisamente porque el liderazgo no es un conjunto cerrado de características que se tienen o no se tienen. Las condiciones descritas señalan el mínimo necesario para poder hablar de perfil de liderazgo: a partir de este punto, cada empresa puede -y debe- incorporar aquellas competencias que mejor representen su cultura y sus valores.

En definitiva, el enfoque del liderazgo basado en competencias permite la especificación del modelo según los requerimientos propios de cada empresa. El objetivo es dotar a la organización de las herramientas conceptuales y de procedimiento básicas para definir dicho modelo \ aplicarlo a sus políticas de promoción, selección y, sobre todo, formación. De esta forma se consigue un incremento del talento de liderazgo a lo largo de toda la estructura de la organización, al tiempo que se fortalece la cultura propia y su transmisión a todos los niveles jerárquicos.

Por lo tanto el término competencia se refiere a comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea. Este término se ha convertido en un concepto útil para guiar el diagnóstico de áreas de mejora y fortalezas de los empleados, ligado siempre a su desarrollo.

La propia definición de competencias implica que no se trata de rasgos innatos: en este caso estaríamos ante factores difícilmente modificables por parte del individuo y, por tanto, limitaríamos notablemente la posibilidad de aprendizaje.

De entre las competencias que posee una persona es posible identificar aquellos que específicamente sirven para lograr el éxito directivo: son las competencias de liderazgo. A partir de una estricta definición de la función directiva, se establece que tales competencias se distribuyen en tres dimensiones: la de negocio, la interpersonal y la personal. El equilibrio entre ellas es la clave de un liderazgo maduro y responsable.

#### **4. Autoconocimiento en el desarrollo de las competencias**

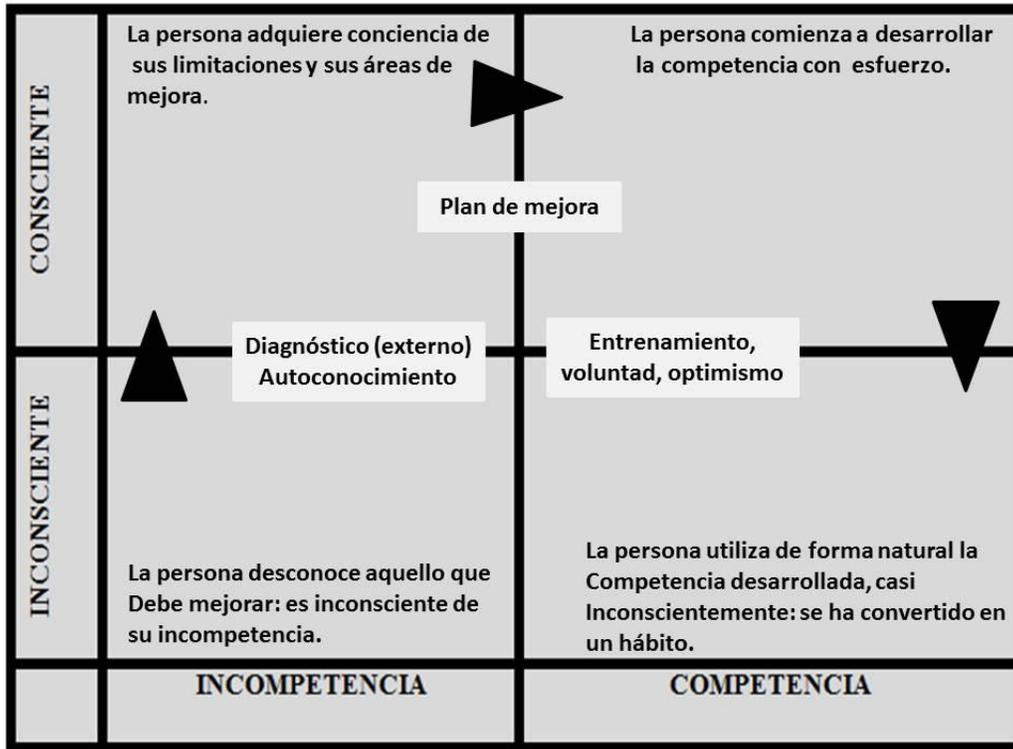
El desarrollo humano, tanto profesional como personal, es sin duda una de las claves que conducen al logro de una vida plena. El trabajo, entendido no como el desempeño mecánico y frustrante de un conjunto de tareas, sino como el desempeño y desarrollo de una profesión, representa una espléndida oportunidad para impulsar el crecimiento y la madurez. La posibilidad de plantearse nuevas metas supone una de las mayores fuentes de motivación del ser humano, pero tal planteamiento sólo es posible a partir del conocimiento y el reconocimiento de las propias fuerzas y limitaciones. La línea que separa la frustración del logro tiene mucho que ver con el conocimiento de uno mismo: plantear metas inalcanzables conduce sin duda a una pérdida de la autoestima y al abandono de todo esfuerzo. Si no fomentamos el autoconocimiento estaremos sumergidos en la ignorancia de nuestras propias limitaciones y fortalezas. Y en este escenario es casi imposible comenzar cualquier tipo de aprendizaje o de desarrollo, simplemente porque no sabemos qué tenemos que mejorar.

El proceso de desarrollo de competencias necesita por tanto del autoconocimiento. De hecho, al tratar de hábitos, estamos hablando de acciones que se producen casi inconscientemente y que llevan una carga importante de inercia. La persona tenderá a mantener sus hábitos, aunque sean poco efectivos, hasta que no se produzca un cambio en el autoconocimiento que choque con la imagen personal que uno tiene, o le gustaría tener, de sí mismo. El proceso de desarrollo se hace entonces consciente y durará hasta que el nuevo comportamiento vuelva a ser habitual y por tanto, inconsciente.

El siguiente cuadro muestra las fases del desarrollo de cualquier competencia:

**Grafico 4**

Desarrollo de Competencias.



Al principio, la situación en la que muchas veces se encuentra una persona es la de ser inconsciente de su incompetencia. Sigue haciendo las cosas como siempre, sin plantearse la necesidad de cambio. Sin embargo, a través del autoconocimiento o del feedback externo, la persona se hace consciente de aquellas competencias que debe mejorar. Sólo entonces, y siempre que exista la motivación adecuada, puede comenzar un proceso de aprendizaje y desarrollo, a través del diseño más o menos explícito y formal de un plan de mejora.

Una vez superada la fase en la que los comportamientos a mejorar se practican una y otra vez con esfuerzo, nuestro directivo llegará a una situación en la que será inconsciente de su nueva competencia. Y como, por lo general, se tiene una sola competencia que mejorar, será el momento de comenzar el proceso con otra. La motivación por el aprendizaje, no obstante, será mayor, por lo que la persona estará más dispuesta a realizar el esfuerzo necesario para aprender.

### III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>5</sup>

#### 1. Definición de desempeño

Milkovich & Boudreau (1994) definen desempeño laboral como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo.

Los autores James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly (2001), lo definen como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

#### 2. Evaluación del desempeño

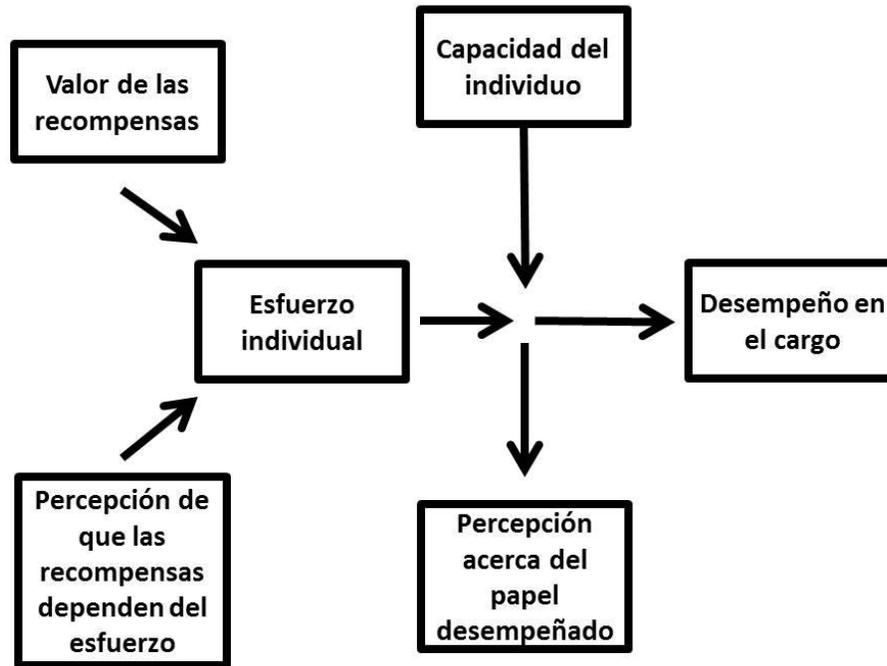
La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

---

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2000). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGraw Hill.

La siguiente figura muestra lo anteriormente mencionado.

**Figura 1: Factores que afectan el desempeño en el cargo.**



### 2.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado – el evaluado – debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo

deberá implementarse éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico – mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa -, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

Adecuación del individuo al cargo

1. Capacitación
2. Promociones
3. Incentivo salarial por buen desempeño
4. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
5. Autoperfeccionamiento del empleado
6. Información básica para la investigación de recursos humanos
7. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
8. Estímulo a la mayor productividad
9. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
10. Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado
11. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

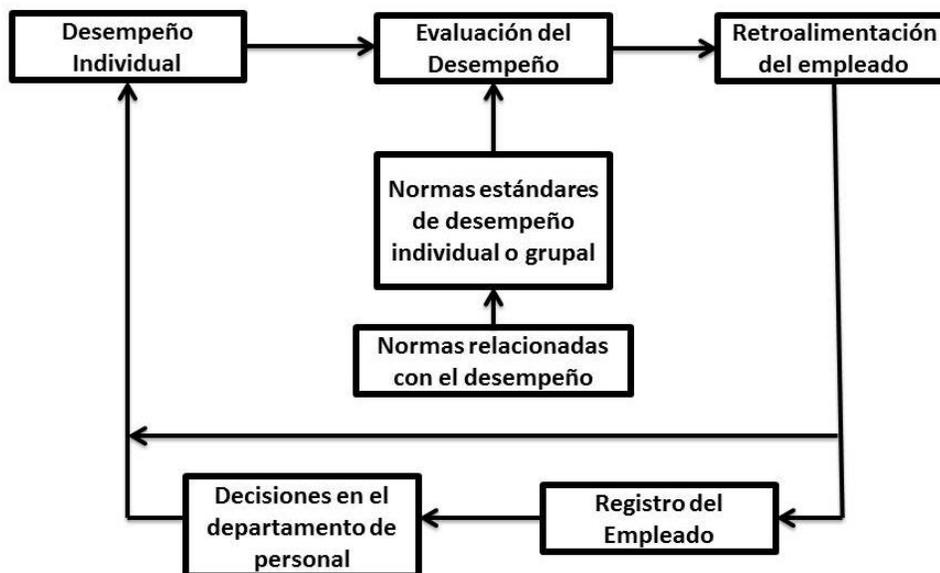
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales, y por otra, los objetivos individuales.

## 2.2 Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

La figura 2 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Las normas para la evaluación del desempeño que no se basan en elementos relacionados con el puesto pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Figura 2

### Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.



Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones de desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la

comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para los ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Pese a que el departamento de personal es el encargado de diseñar el sistema de evaluación, en pocas ocasiones los funcionarios del departamento aplican la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos es tarea del supervisor de cada empleado.

A pesar de que es factible que sean otra personas quienes determinen la puntuación, el supervisor inmediato suele encontrarse mejor ubicado para efectuar la evaluación.

### **2.3 Ventajas de la evaluación de desempeño**

**Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

**Políticas de compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

**Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.

**Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

**Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

**Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recurso humano o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

**Errores en el diseño del puesto:** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

**Desafíos externos:** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## **2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

### **2.4.1 Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

### **2.4.2 Beneficios para el subordinado:**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más que valora la empresa en sus empleados.

- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

#### **2.4.3 Beneficios para la organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascenso, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

#### **2.5 Responsabilidad por la evaluación del desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño, cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- **El gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal. Dado que el gerente o

el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de *staff* para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

- **El empleado**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- **El empleado y el gerente**

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzando de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. Ahora la APO es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora. En esta APO que emerge la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos por consenso.* Primer paso en esta nueva APO participativa en aquellos en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. Los objetivos deben establecerse por consenso, no deben imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable. De todas maneras, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.
2. *Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.* En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para

caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos. Esta es la condición *sine qua non* del sistema.

3. *Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado. Representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.
4. *Desempeño.* Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.* Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
6. *Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua.* Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción del cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño pasado. Pero no se queda sólo en eso, sino busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas y, sobre todo, darle coherencia con retroalimentación y

evaluación continuas. Así se asegura un desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

- **El equipo de trabajo**

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programación con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- **El órgano de gestión de personal**

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso el órgano de gestión de personal responde a la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal. Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- **Comité de evaluación**

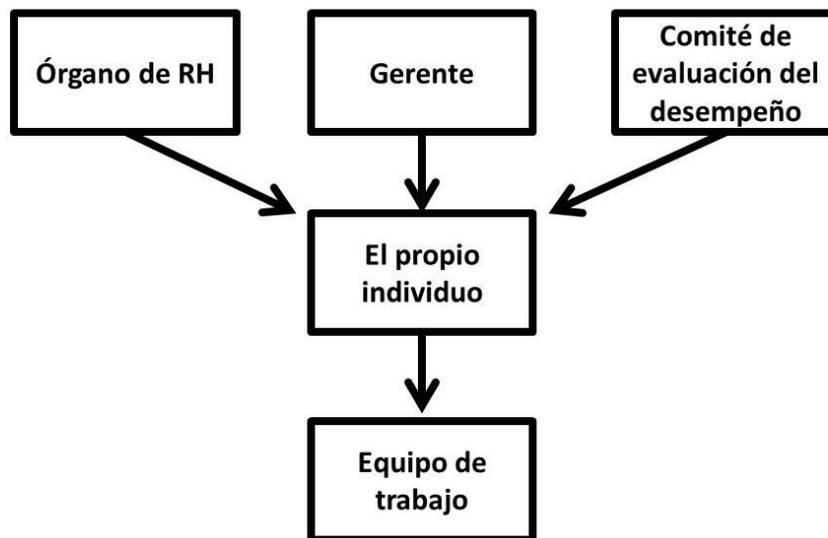
En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. Está expuesta a las mismas críticas del literal anterior.

En la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencial, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse.

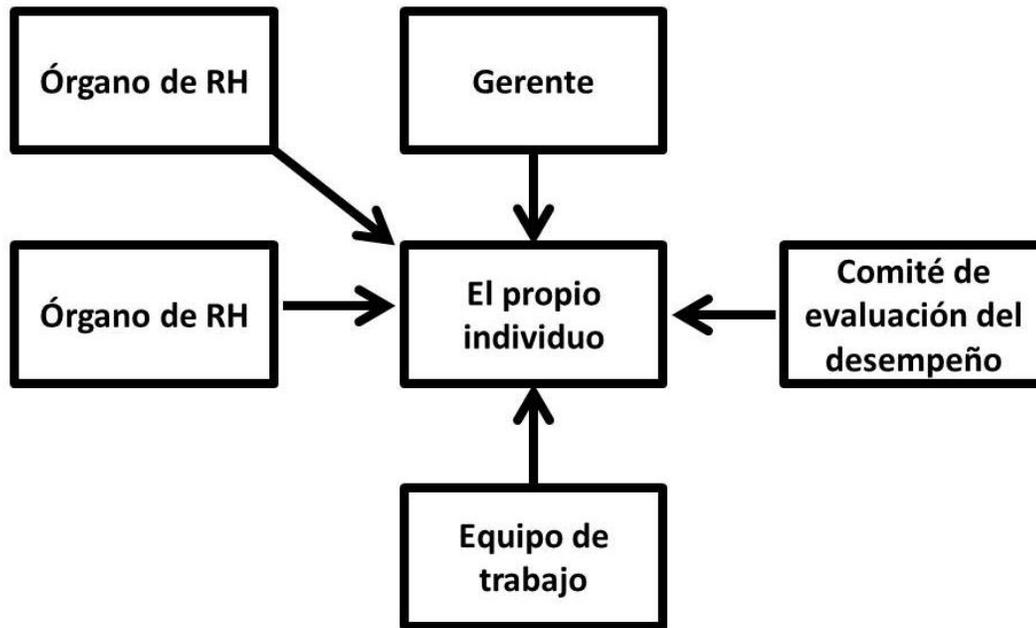
- **Evaluador de 360°**

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

**Esquema 3: evaluación 360°**



**Figura 4: responsabilidad por la evaluación del desempeño**



### 2.6 Parámetros de desempeño

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente, por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Con base en las responsabilidades y valores listados en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

### 2.7. Medición del desempeño

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia que hacemos entre parámetro de desempeño y medición del desempeño.

Por ejemplo en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor del operario es la aplicación de los remaches, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar como desempeña el soldador su tarea, el evaluador puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, etc.

En el ejemplo anterior, los parámetros de la labor del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que se esperan de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la actividad.

Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. Por ejemplo, si el supervisor de las telefonistas asiste a la conversación que sostienen una de ellas con un cliente, su método se basa en la observación directa; si por el contrario, basa su evaluación en las respuestas dadas a un examen por escrito para determinar si la telefonista recuerda bien las tarifas, se estaría sirviendo de un método indirecto.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzcan a un error.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que otras personas pueden verificar. El número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en

términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, un evaluador de la “simpatía” que provocan en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que resulta simpático para los oyentes de radio.

## **2.8 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personal en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo. Sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradiciones de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas grafica
2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de campo

4. Método de incidentes críticos

5. Métodos mixtos

### **2.8.1 Métodos de las escalas graficas**

Es el método evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por lo evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuando uno de éstos se dimensiona para reflexionar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas.

1.- Escalas gráficas continuas

2.- Escalas gráficas semicontinuas

3.- Escalas gráficas discontinuas

### **2.8.2 Método de elección forzada**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

### **2.8.3 Método de investigación de campo**

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

### **2.8.4 Métodos de incidentes críticos**

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracasos). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el superviso inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones – tanto positivas como negativas – en el desempeño de las personas.

### **2.8.5 Método comparación de pares**

Es un método que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha de anota aquel cuyo desempeño se considere mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor e evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

### **2.8.6 Métodos de frases descriptivas**

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada por que no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-” o “N”).

## 2.9 Entrevista de evaluación

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. En el enfoque de convencimiento, que se utiliza más con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño. El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño del empleado. A partir de esta identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Independientemente del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas de la figura 5 resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación.

**Figura 5**

### Pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación de desempeño

1. Destaque los aspectos positivos del desempeño.
2. Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3. Lleve a cabo la sesión de evaluación de desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
4. Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son mas recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
5. Sea tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
6. Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
7. Guarde calma. No discuta con su evaluado.
8. Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
9. Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
10. Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño. Al hacer hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para que forme una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación resultan completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, estos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en persona misma o en elementos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que el empleado puede mejorar para que conozca con toda exactitud los resultados esperados de su labor y los cambios que debe realizar.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas. Ya que la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, la inmensa mayoría de las compañías modernas destaca mucho la importancia de este diálogo formal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

## **2.10 Retroalimentación para la función de recursos humanos**

Además de construir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización.

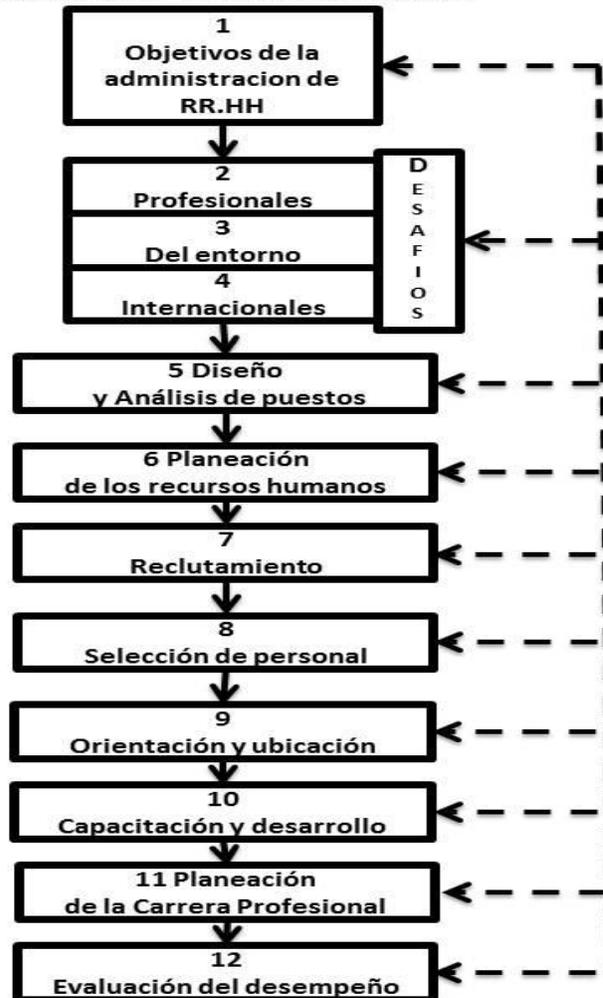
Como se desprende de la observación de la figura 6, la evaluación del desempeño es un indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación señala que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias; habrá un alto porcentaje de problemas de personal y, asimismo, un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Los altos niveles de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal. Es posible, por ejemplo, que el

desarrollo de los recursos humanos no corresponda a los planes de promoción profesional porque los candidatos no se seleccionan de manera adecuada. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo porque la información obtenida del análisis de puesto sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de todas las funciones que cumple el departamento de personal. Los resultados de la evaluación del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.

**Figura 6**

## El proceso de administración de los recursos humanos.



## IV. LIDERAZGO FEMENINO

Desde la perspectiva de la mujer, el poder participar en esferas de alta responsabilidad y dirección responde a una necesidad de desarrollo, que a modo particular, no debiera verse restringida por la condición sexual. Por el lado de la empresa, la promoción de la diversidad resulta ser un factor básico para innovar, crear elementos de ventaja competitiva y finalmente escalar y crecer en su trayectoria evolutiva. Por tanto, la presencia de mujeres en puestos de decisión constituye un reto social que enfrentar desafíos de carácter transversal en nuestras sociedades. (CEEM, 2010)

### 1. Género y Liderazgo <sup>6</sup>

Hubo una época en que la pregunta ¿es diferente la forma de dirigir de los hombres a la de las mujeres? Podía calificarse con precisión como una cuestión puramente académica: interesante pero no muy aplicable. En realidad, en la actualidad, millones de mujeres ocupan posiciones administrativas y varios millones más de ellas continúan incorporándose a las filas de los gerentes. Los errores de apreciación acerca de la relación entre el liderazgo y el género pueden afectar adversamente la contratación, la evaluación del desempeño, las promociones y otras decisiones en materia de recursos humanos, tanto para los hombres como para las mujeres. Por lo tanto, es necesario abordar este tema. Sin embargo, primero tendremos que hacer una advertencia: este tema tiende a suscitar controversias. Si los estilos masculino y femenino son diferentes, ¿alguno de ellos es inferior? Más aún, si existe alguna diferencia entre ambos, ¿el hecho de etiquetar los estilos de liderazgo de acuerdo con el género fomenta la creación de estereotipos? Estas preguntas no pueden descartarse con facilidad, por lo cual se debe tomar en consideración.

---

<sup>6</sup> Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración* (6° ed.) México: Prentice Hall.

En los últimos años se han realizado varios estudios enfocados en el género y el estilo de liderazgo. Su conclusión general es que los hombres y las mujeres tienen estilos diferentes. En términos específicos, las mujeres son afectas a adoptar un estilo más democrático o participativo, y también su estilo es menos autocrático o de liderazgo que el de los hombres. Las mujeres son más propensas a fomentar la participación, a compartir el poder y la información, y a tratar de elevar la autoestima de sus seguidores. Ellas dirigen por medio de la inclusión y se basan en su propio carisma, su pericia, sus contactos y sus habilidades en el terreno de las relaciones personales, para tratar de influir en otras personas. Las mujeres tienden a aplicar el liderazgo transformador, motivando a los demás al hacer que su interés egoísta se convierta en el interés de alcanzar las metas de la organización.

## **2. Antecedentes del Liderazgo femenino <sup>7</sup>**

Aunque en el transcurso de la historia ha existido el liderazgo femenino, es a partir de 1900 cuando la mujer aparece con cierta visión pública y en sectores diferentes de las profesiones y actividades consideradas propias del género femenino. Un ejemplo de ello es que, a la fecha, varias mujeres han obtenido el Premio Nobel en diversas áreas (medicina, literatura, química, física), incluido el de la paz, aspecto que refleja su perseverancia y, sobre todo, su capacidad de liderazgo, su capacidad intuitiva y amplia de creatividad, lo que les ha permitido relacionarse con líderes, políticos y científicos. Su amplia capacidad de negociación política en la solución de conflictos evidencia la existencia de verdaderas lideresas cuya obra es ampliamente reconocida.

Cabe añadir que la existencia de los líderes se justifica por los resultados y que las mujeres han cubierto con creces este aspecto.

---

<sup>7</sup> Este contenido y los siguientes han sido tomados de Madrigal, B (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje* (1° ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

La literatura ha sido un campo propicio en el ámbito intelectual para las mujeres donde su capacidad ha quedado de manifiesto en la literatura en géneros tales como la novela y la poesía.

Sin embargo, uno de los ámbitos en lo que la presencia femenina ha tenido menor incremento que en otros sectores es en el ejército del poder y la toma de decisiones.

### **3. Mujeres directivas**

El mundo de los negocios está cambiando el paradigma de la administración rígida, centralista y dirigida por varones. Las organizaciones jerárquicas son desplazadas por **organizaciones** planas con estructuras más abiertas y los estilos de liderazgo autoritario y coercitivo dejaron de ser efectivos.

En ese nuevo escenario, el gerente exitoso ya no es el que dirige con base a un organigrama establecido, sino el que se apoya en él mismo y en su equipo de trabajo. No es el que se encasilla en las reglas, sino el que emprende nuevos proyectos y estimula a los demás a hacerlo. Ante esta situación ganan las personas flexibles, amigables, abiertas, que dan espacio a la opinión de otros y, lo más importante, que establecen relaciones creando ambientes favorables para el enriquecimiento de la organización y de las personas que forman parte de ella.

Las organizaciones modernas han abierto nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo para la mujer que le permiten desarrollar su estilo de liderazgo. Quedaron atrás los tiempos en que las mujeres adoptaban un modelo masculino más rígido que los mismos hombres. Por el contrario, la mujer, por sus múltiples funciones --hogar, hijos y trabajo--, ha desarrollado una gran habilidad para responder a todas las situaciones eficientemente.

El liderazgo femenino es un fenómeno reciente; su presencia en la oficina es motivo de estudio para determinar cómo dirigen, cuál es su estilo de mando, cuáles sus fortalezas y sus habilidades, y también sus habilidades como mecanismo para ser exitosas.

#### **4. Romper paradigmas: las mujeres en el desarrollo**

Hasta hace unos cuantos años las mujeres pasaban los días bordando en su cuarto de costura, encerradas, puliendo la loza, cocinando y criando a sus hijos. Para el mundo exterior sólo la presencia masculina era válida. Esto resume los papeles que culturalmente, tanto el hombre como la mujer asumían: la mujer en el espacio de lo privado-familiar y el hombre en el espacio público.

Si bien es cierto que la mujer es poseedora de grandes potencialidades para asumir retos laborales importantes y ser partícipe del desarrollo, también lo es que se encuentra en desventaja frente a los hombres, puesto que debe enfrentarse diariamente a una doble jornada laboral que comprende, por un lado, el desempeño en forma solitaria, las responsabilidades familiares y domésticas. Esta última actividad inicia muy temprano y termina muy tarde, lo que en ocasiones se convierte en una dificultad para que muchas mujeres puedan alcanzar su desarrollo personal en el aspecto laboral y también las afecta por el desgaste físico que implica el doble esfuerzo.

Una de las acciones para incrementar la presencia de las mujeres en el campo laboral es buscar estrategias para que las responsabilidades familiares y las cargas domésticas sean compartidas, y se evite ver a la mujer como el único miembro de la familia que debe y puede llevar a cabo este papel.

La distribución injusta de la carga laboral doméstica entre hombres y mujeres impone limitaciones a la mujer para competir en términos de igualdad con el hombre en el mercado laboral y social. La participación de las mujeres en el desarrollo ha sido también orientada por tres modelos o estrategias: la equidad de género, la transversalidad y el empoderamiento.

##### **4.1. Ventajas de la participación de las mujeres en el desarrollo**

Las ventajas derivadas de la participación femenina en el desarrollo han sido valoradas no sólo como un logro social que beneficia a las mujeres, sino también como un aporte valioso de éstas a los diferentes procesos de desarrollo.

Una gran ventaja en el enriquecimiento que ofrece la diversidad de género en los equipos de trabajo y en el adelanto de los diferentes procesos de desarrollo, puesto que, desde su perspectiva de género, las mujeres aportan valores positivos y trascendentales para el progreso económico y el desarrollo social de cara al siglo XXI.

El liderazgo femenino ha existido en todas las sociedades. Natividad Gutiérrez (2000) cita a Laureana Whight de Kleinhans, quien se refirió a las mujeres mexicanas más notables como “heroínas de la Independencia”. Hoy en pleno siglo XXI el liderazgo femenino en nuestro país es digno de admiración, ya que la cultura mexicana es considerada *machista*. En la actualidad el liderazgo femenino no está haciendo historia en los campos social, empresarial, político y religioso. Harrison Owen (2001) afirma que el liderazgo femenino ha surgido a la luz pública en este siglo, porque antes las mujeres operaban clandestinamente, aunque no carecían de poder.

## **5. Estilos de liderazgo femenino**

Por tradición, a la mujer se le considera más intuitiva que el hombre (Madrigal Torres, 1997). Según Robbins (1999), las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático.

Aunque el hombre tiene mayor capacidad de ser participativo, la mujer sigue demostrando mayor habilidad para el discurso y la comunicación. Si se analiza la presencia de la mujer en las organizaciones y sus posiciones de liderazgo, podrá advertirse que año a año es mayor. En un grupo de investigación, 30 por ciento son mujeres, cuando hace una década el porcentaje de mujeres en grupos de posgrado era apenas de 10 por ciento.

## **6. Debilidades de la mujer directiva**

La mujer tiene debilidades, habilidades, prácticas y fortalezas que la caracterizan. Una de estas debilidades es que la mujer es enemiga de la propia mujer. Si lo reconoce y se

propone cambiar esa actitud, podría llegar a ser una fortaleza para la profesionista, empresaria, estudiante o líder.

Esta debilidad de la mujer es cultural porque siempre está compitiendo con otras por el aspecto físico y superficial porque arrastra pautas culturales.

## **7. Fortaleza de la mujer directiva**

Una fortaleza de la mujer es que tienen autorización cultural para ser sentimentales, sensibles, y en consecuencia, intuitivas. La mayoría de los hombres ha reprimido su potencial intuitivo, ya que se les ha enseñado que ser varoniles es comportarse de acuerdo con su papel de “administradores cuantitativos, controlados y fuertes”. La expresión más libre de los sentimientos ha venido a ser, en consecuencia, provincia de la mística femenina, de los artistas y los rebeldes, mientras que el género masculino vive en un mundo de dominio de sí mismo formal y culturalmente aceptable.

Algunas de las fortalezas de la mujer son:

- Es difícil que haga coalición con su propio género.
- Es difícil que participe en procesos de corrupción.
- Se entrega en cuerpo y alma a su trabajo, pero además es ama de casa, madre y algunas veces, es el único sustento de su hogar.
- Algunas veces descuida el aspecto político porque tiene otras responsabilidades.
- Quiere hacer las cosas bien.
- Tiene mayor habilidad para comunicarse.
- Tiene mayor habilidad visual.

## 8. Estudio de la Participación Femenina en Chile<sup>8</sup>

Si bien en Chile ha aumentado la participación femenina en la fuerza laboral en los últimos años, se aprecia una segregación ocupacional horizontal y vertical, las cuales se manifiestan en la existencia de profesiones o áreas de desarrollo feminizadas, así como en la concentración hacia los niveles más bajos de la jerarquía laboral. (Centro de Estudios Empresariales [CEEM], 2010)

En nuestro país, un 24% de las mujeres en promedio se desempeñan en cargos de alta dirección. Dentro de los sectores económicos, el de servicios financieros concentra un gran número de mujeres, llegando a 46% de la planta laboral (SBIF, 2008), así como también en comercio, recursos humanos, comunicaciones, responsabilidad social empresarial y otros servicios (comunales y sociales). Es posible afirmar también que en este sector, la mujer aún no ha penetrado suficientemente el nivel superior de la organización, comúnmente asociado de manera simbólica al poder, los negocios, el dinero y las influencias. La participación de mujeres a nivel jerárquico es acotada y significativamente menor a la participación que el mismo grupo exhibe a nivel de la economía como un todo, lo que se confirma al observar que apenas el 7% los funcionarios que se desempeñan a nivel de directorio son mujeres, que a su vez constituyen el 0,1% de las mujeres presentes en dicho sector. Si se observa a niveles gerenciales y subgerenciales la participación de la mujer alcanza el 18% del total de los cargos y 1,4% respecto al total de mujeres en dicho sector (SBIF, 2007). Esto muestra que aún en sectores con alta densidad laboral femenina, existen limitantes que dificultan que la mujer se desempeñe en los altos niveles de decisión. Sin embargo, tampoco el nivel de formación ha sido suficiente para equiparar el escenario de la alta dirección y requiere el desarrollo de una masa crítica de mujeres que sean capaces de enfrentarse a estos desafíos y que permitan ir gestando un cambio cultural importante, proceso que hoy se encuentra en plena evolución. Esto se reafirma al observar que los logros alcanzados por las mujeres no han ido a la par en lo que respecta a igualdad económica y participación en posiciones de poder (MIDEPLAN, 2009) lo cual hace persistir la idea que aún falta impulso para lograr una incorporación real,

---

<sup>8</sup> Pizarro, O. & Gerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Centro de estudios empresariales de la mujer.

estable y equitativa para la mujer, especialmente en las posiciones de alto nivel. (CEEM, 2010)

En Chile las mujeres están ganando el 79% del salario de los hombres, aunque esa brecha se torna más pronunciada cuando aumenta la responsabilidad del cargo y el nivel de educación. En este sentido, las ejecutivas serían las más perjudicadas: sólo ganan el 66% del sueldo de sus pares (OIT, 2009), aspecto que está lejos de desaparecer incluso en países desarrollados. (CEEM, 2010)

En este sentido, los avances que ha tenido el país a través de la promulgación reciente de la Ley de Igualdad Salarial, entre mujeres y hombres, representa un significativo avance para la equidad de género en la medida que se establecen parámetros objetivos para que justifique un salario distinto a hombres y mujeres que realizan igual labor a través de factores como capacidad, calificación, idoneidad, responsabilidad y productividad, entre otros (CEEM, 2010).

Según el CEEM, 2010 en el país existe un entorno social, legal y económico caracterizado por lo siguiente:

- Chile posee una de las tasas de participación laboral femenina más bajas de América Latina, con un 39% (Rau, 2008).
- Los sistemas sociales y legales en Chile reflejan la concepción de desigualdad entre hombres y mujeres, situándola en la perspectiva de los empresarios (Peticara y Rodríguez, 2008). En efecto, las leyes maternales constituyen una “penalización” hacia la mujer por concebir y cuidar hijos, al igual que leyes que otorgan permisos especiales a las madres de menores de un año en caso de enfermedad y no a los padres. Según una encuesta realizada para el Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2009 para Chile, el aspecto más importante que debería cambiar en el país para que las mujeres tuvieran más oportunidades para desarrollarse en el mercado laboral son las leyes relacionadas con la familia.
- La realidad de muchas mujeres en Chile evidencia una permanente tensión entre su desarrollo a través de sus proyectos biográficos y la conciliación de las demandas de sus parejas, hijos o trabajos (PNUD, 2009), a tiempo que se evidencia una carencia de soportes y recursos para sostener y defender la relevancia de constituir un

proyecto propio y enfrentar las inercias históricas en torno a la distribución de roles y tiempos en el hogar.

- La situación de brecha salarial entre hombres y mujeres que desempeñan una misma función es una realidad hasta hoy. En efecto, en Chile la mujer recibe en promedio el 77% del salario que perciben los hombres (Rau, 2008, Casen 2006), siendo esta discriminación una de las principales expresiones de la desigualdad de género en el mercado laboral remunerado.

Estos antecedentes, representan el contexto más amplio de la mujer en el mercado laboral y permite situar a un subgrupo de mujeres, que están enfrentando la alta dirección de grandes empresas, dentro de un entorno complejo y en evolución.

## **9. Techo de cristal**

El conocido concepto del techo de cristal está asociado a las barreras invisibles que la mujer enfrenta dentro de la empresa para acceder a los puestos de mayor responsabilidad. Si bien constituye una realidad para muchas mujeres, cuando éstas llegan a cargos de alto nivel no ven tan claramente la existencia de esa barrera, que de alguna forma ya la han superado, lo que no significa que el camino que se transcurre sea más expedito que antes.

La función que asigna la sociedad a uno y otro sexo constituye según algunos autores (Lipsey y otros, 1990) la base de esa trampa cultural que opera a distintos niveles tales como: la atribución de las responsabilidades laborales referidas a cuando la mujer tiende a pensar que lo que le sucede es producto del azar y no necesariamente de su esfuerzo, bajas expectativas, miedo al éxito pues éste no se encuentra muchas veces socialmente valorado, seguridad en sí mismas, deseo de poder y papel dependiente.

Para las mujeres es claro que es la propia decisión de la mujer la que coloca su propio techo y decide hasta donde quiere escalar en la organización.

## **PARTE 2: PARTE EMPIRICA**

### **I. ESTUDIO EMPIRICO**

En este estudio analizaremos las competencias de liderazgo que deben tener las mujeres que logran desempeñarse en cargos de gerente, jefe de unidad y jefe de tienda en las empresas de la comuna de Concepción.

#### **1.- OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Conocer y analizar los estilos de liderazgo, el desempeño y las competencias de directivos, destacando la participación de las mujeres líderes.

##### **Objetivos Específicos**

- Conocer y analizar el concepto de liderazgo.
- Conocer y analizar las competencias de liderazgo.
- Conocer y analizar el desempeño en directivos.
- Conocer las relaciones existentes entre las variables anteriormente nombradas.
- Conocer las diferencias entre género respecto a las variables estudiadas.

#### **2.- METODOLOGÍA**

##### **2.1. Descripción del Tipo de Estudio.**

**Descriptivo:** se analiza las diferentes teorías de liderazgo existentes y las competencias que deben poseer las mujeres líderes.

**Correlacional:** se pretende demostrar como el desempeño, el estilo de liderazgo que se adopte y las competencias del liderazgo que se posean se relacionan entre sí.

**Diseño de la investigación:** corresponde al tipo no experimental, ya que este estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos en estudio tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Y dado el momento en que se aplica, se trata de un diseño no experimental transversal, ya que se describen variables y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado.

## **2.2. Establecimiento de las Hipótesis**

- El Desempeño, el estilo de liderazgo que se adopte y las competencias del liderazgo están correlacionadas.
- Las competencias que se posean determinan el estilo de liderazgo.
- Las competencias que se poseen determinan el desempeño.
- El estilo de liderazgo que se adopte influye en el desempeño del cargo.
- El estilo de liderazgo, el desempeño y competencias que se posean influyen en la participación de mujeres líderes.

## **2.3. Instrumento de Medición**

Para esta investigación el instrumento de medición a utilizar será una encuesta que abarca los temas de desempeño, liderazgo y competencias, el cual consta de 73 preguntas cerradas que deben ser contestadas en escala Likert de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Esta encuesta va dirigida a hombres y mujeres que se desempeñen en cargos de gerente, jefe de unidad y jefe de tienda en la comuna de Concepción.

## **Las partes que se identifican en la encuesta corresponden a:**

### **2.3.1. Información General:**

Esta parte incluye 6 preguntas que corresponden a la identificación personal de cada encuestado.

- Nombre: Identificación del directivo que responderá la encuesta.
- Institución: Nombre de la Organización en la que se encuentra empleada la persona encuestada.
- Género: Femenino o masculino.
- Edad: en años.
- Antigüedad en la institución: en años.
- Cargo: en esta pregunta encontramos las siguientes opciones: gerente, jefe de unidad y jefe de tienda.

### **2.3.2. Cuestionario de preguntas:**

Este ítem incluye 73 preguntas alternadas de tres cuestionarios que corresponden a los siguientes:

Cuestionario de desempeño y cuestionario de liderazgo: creado por la Profesora Margarita Chiang y el profesor Mauricio Salazar, el primero consta de 14 preguntas y el segundo de 36.

Cuestionario de competencias: extraído del directorio de competencias encontrado en el libro *“Como desarrollar las competencias del liderazgo”*, de los autores Cardona, P & García, P (2007). Este tiene 25 preguntas agrupadas en tres dimensiones que corresponden a la dimensión de negocios, dimensión interpersonal y dimensión personal.

## 2.4 Variables de Estudio y su Forma de Medición

Para la realización de esta investigación, se han identificado las siguientes variables:

### 2.4.1 LIDERAZGO

Dubrin, A. (2000) dice que “liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación”.

#### **Estilos de liderazgo.**

"El liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo", Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1972).

Estilos de liderazgo:

- **Directivo:** Se usa cuando los seguidores son incapaces y no están dispuestos o están inseguros.
- **Persuasivo:** Se usa cuando los seguidores son poco capaces pero están dispuestos y motivados.
- **Participativo:** Se usa cuando los seguidores son capaces pero están poco dispuestos o inseguros.
- **Delegativo:** Se usa cuando los seguidores son capaces y están dispuestos y motivados.

### 2.4.2. DESEMPEÑO

Es una actividad muy importante dentro de la administración de los recursos humanos, puesto que el objetivo principal de esta es proporcionar información precisa que describa claramente el desempeño de los empleados, independientemente del cargo que ocupen.

### 2.4.3. COMPETENCIAS

Las competencias corresponden a un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

Existen tres grandes grupos de competencias directivas, que son:

- **Dimensión de Negocios:** se enfoca en la eficiencia de la empresa.
- **Dimensión Interpersonal:** privilegia las relaciones interpersonales.
- **Dimensión Personal:** fortalece la confianza de sus colaboradores.

## 2.5 Universo y Muestra de estudio

### 2.5.1 Universo de Estudio

La ciudad de Concepción, capital regional, es el principal centro cultural de la zona sur del país; rodeada por el exuberante cerro Caracol y bañada por los ríos Andalién y Bío Bío. Posee excelentes conexiones aéreas, terrestres y ferroviarias, las cuales unen la ciudad con el resto del territorio.

La ciudad de Concepción, con 200.000 habitantes, constituye un centro financiero, comercial y de servicios, que se complementa con una importante infraestructura hotelera, gastronómica, pubs y lugares para bailar y compartir que posibilitan el descanso y la recreación.

Ciudad universitaria por excelencia, cuenta con seis universidades que avalan esta característica. Además, la ciudad de Concepción ha sido sede de numerosos congresos, y seminarios, importantes galerías de arte, murales de destacados artistas nacionales y extranjeros, museos, ciclos de cine, teatro, lecturas poéticas, encuentros musicales de música docta, jazz y rock son algunas de las expresiones artísticas que se viven con mayor intensidad .

## 2.5.2. Descripción de la muestra

<b>TABLA 1: UNIVERSO Y MUESTRA</b>				
	<b>CARGOS</b>	<b>Total</b>	<b>Total Encuestados</b>	<b>% Respuesta</b>
<b>1</b>	<b>Gerente</b>	17	10	58,8%
<b>2</b>	<b>Jefe de Unidad</b>	39	24	61,5%
<b>3</b>	<b>Jefe de Tienda</b>	36	26	72,2%
	<b>Total</b>	92	60	65,2%

Como se puede apreciar en la tabla anterior el total de encuestas entregadas corresponde a 92 de las cuales fueron contestadas 60, que corresponden a 30 hombres y 30 mujeres. Fueron contestadas por 10 gerentes, 24 jefe de unidad y 26 jefe de tienda. Todos estos empleados principalmente en empresas ubicadas en el centro de Concepción, como entidades bancarias y locales comerciales.

## 2.6 Procedimiento Para la Toma de Datos

### 2.6.1.- Estrategia de recolección de datos

Para la recolección de los datos necesarios para poder realizar este estudio, se aplicó la encuesta en terreno dirigiéndose personalmente a cada organización para realizar el contacto con la persona apropiada (gerente, jefe de unidad y jefe de tienda) y así poder acordar su realización en el momento o dejarla para retirar en otra ocasión, debido al difícil acceso a estas personas por el cargo que ocupan.

### 2.6.2.- Aplicación de la encuesta

Al momento de aplicar la encuesta se dan las respectivas explicaciones del motivo de esta, indicando la carrera e institución a la que se pertenece. Además cada encuesta cuenta con las indicaciones para su contestación y se enfatiza el hecho de ser de carácter confidencial y exclusivo uso académico.

Los datos fueron recolectados entre el 30 de noviembre y el 20 de diciembre de 2010 principalmente en el centro de Concepción.

Se entregaron 92 encuestas de las cuales fueron contestadas 60 que corresponden al 65% de este total, siendo 30 aplicadas a hombres y 30 a mujeres. El principal motivo de rechazo a la encuesta se debió al exceso de trabajo con que se encontraban las personas en esta fecha (víspera de navidad).

### **2.6.3.- Análisis de la información**

Una vez obtenidas las 60 encuestas se procede a la tabulación de los datos en una planilla Excel para la creación de tablas con promedios e información relevante para analizar. Además esta planilla se utiliza como base de datos para el programa SPSS del que se obtienen las matrices de correlación y tablas de fiabilidad.

## II. RESULTADOS

### 1.- Análisis de fiabilidad

TABLA 2: FIABILIDAD DE LOS FACTORES DE LIDERAZGO			
		Alpha de Cronbach's.	Aumenta el Alpha de Cronbach's si se elimina un elemento.
I	Liderazgo Directivo	0,787	Ítem 1 sube a 0,816
II	Liderazgo Persuasivo	0,810	Ítem 17 sube a 0,842
III	Liderazgo Participativo	0,810	Ítem 20 sube a 0,812 Ítem 22 sube a 0,815
IV	Liderazgo Delegativo.	0,790	No
	Escala de Liderazgo completa	0,919	No

Según los resultados obtenidos por la tabla anterior podemos concluir:

La puntuación Alfa para las escalas correspondientes a Liderazgo, se encuentran entre los valores 0,787 y 0,810. Esto implica que para todas las escalas, el coeficiente de fiabilidad que representen es aceptable. Es decir, el instrumento posee todas las cualidades para ser aplicado y posteriormente analizado.

Al eliminar una pregunta del instrumento se vuelve más fidedigno y posee la cualidad de fiable (sin error). Sin embargo hemos decidido mantenerlos porque el valor de alfa obtenido es suficiente.

<b>TABLA 3: FIABILIDAD DE LAS DIMENSIONES DE COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO</b>			
		<b>Alpha de Cronbach's.</b>	<b>Aumenta el Alpha de Cronbach's si se elimina un elemento.</b>
I	<b>Dimensión de Negocio</b>	0,673	No
II	<b>Dimensión Interpersonal</b>	0,827	No
III	<b>Dimensión Personal</b>	0,854	Ítems 19 sube a 0,855 Ítem 23 sube a 0,855
	Escala de competencia completa	0,922	No

Según los resultados obtenidos por la tabla anterior podemos concluir:

La puntuación Alfa para las escalas correspondientes a Competencias, se encuentran entre los valores 0,673 y 0,854. Esto implica que para todas las escalas, el coeficiente de fiabilidad que representen es aceptable. Es decir, el instrumento posee todas las cualidades para ser aplicado y posteriormente analizado.

Al eliminar una pregunta del instrumento se vuelve más fidedigno y posee la cualidad de fiable (sin error). Sin embargo hemos decidido mantenerlos porque el valor de alfa obtenido es suficiente.

## 2. Información descriptiva

<b>TABLA 4:</b>			
<b>PROMEDIO DE EDAD Y ANTIGÜEDAD EN LOS CARGOS DE MUJERES</b>			
<b>FEMENINO</b>			
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>EDAD</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>
Gerente	3	45,67	13,67
Jefe de Unidad	15	38,60	7,80
Jefe de Tienda	12	37,98	7,14
Total	30	40,75	9,54

<b>TABLA 5:</b>			
<b>PROMEDIO DE EDAD Y ANTIGÜEDAD EN LOS CARGOS DE HOMBRES</b>			
<b>MASCULINO</b>			
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>EDAD</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>
Gerente	7	49,00	12,71
Jefe de Unidad	9	48,56	13,89
Jefe de Tienda	14	30,79	4,14
Total	30	42	10,24

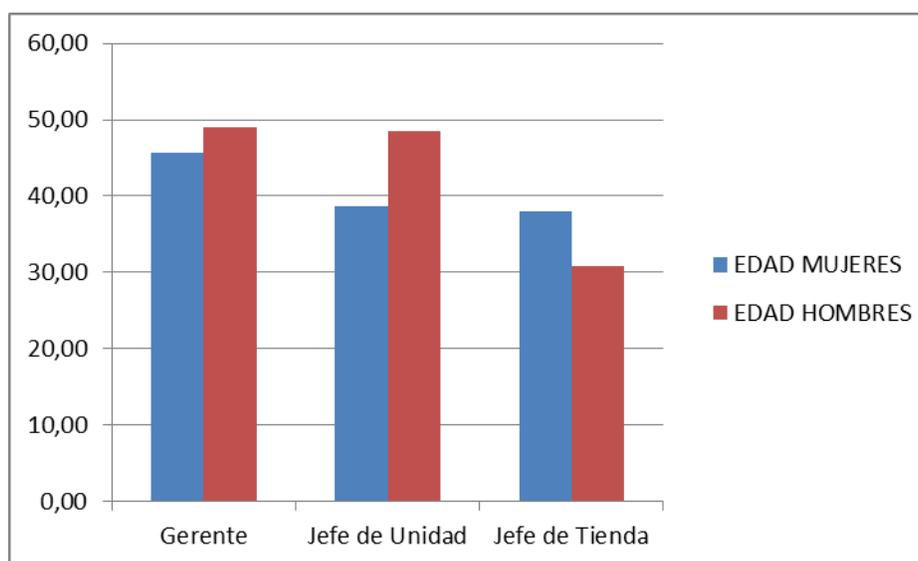
<b>TABLA 6:</b>			
<b>PROMEDIO DE EDAD Y ANTIGÜEDAD EN LOS CARGOS TOTAL</b>			
<b>TOTAL</b>			
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>EDAD</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>
Gerente	10	43,83	13,19
Jefe de Unidad	24	43,58	10,84
Jefe de Tienda	26	34,38	5,64
Total	60	40,59	9,89

De la muestra obtenida encontramos mayor cantidad de hombres que mujeres en cargos gerenciales, esto se puede explicar por las distintas barreras que enfrenta la mujer en su acceso al mundo laboral, siendo la maternidad una de la principales, haciendo que solo algunas lleguen a estas esferas, y las que lo hacen deben considerar el tiempo del que disponen para lograr sus metas, planificando su carrera de modo que el mercado laboral no las deje fuera.

En el caso de las mujeres jefe de unidad el número aumenta ya que este cargo jerárquicamente está en un nivel inferior y por lo general el medio impide el acceso a un nivel superior, haciendo que su carrera se desarrolle mayormente en este tipo de cargo.

Para el cargo de jefe de tienda el número de hombres y mujeres no difiere mayormente, ya que para ocuparlo lo que pesa es la antigüedad y experiencia en el puesto.

**Gráfico 1: Edades promedio de hombres y mujeres por cargo.**

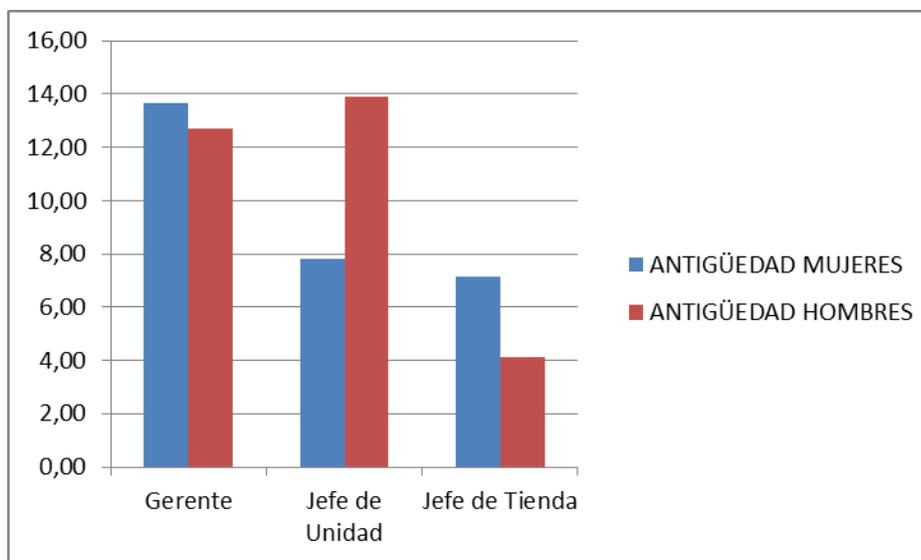


A través del gráfico podemos ver que para acceder al cargo de Gerente, el hombre debe tener más edad que la mujer, el promedio de edad para la mujer es de 46 años, mientras que para el hombre es de 49 años. En el caso de los Jefes de Unidad la edad promedio de la mujer es de 38 años y para los hombres 48 años. Para las mujeres Jefe de tienda la edad promedio es de 37 años y 30 años para los hombres. En el caso del cargo de gerente la edad entre hombre

y mujer es casi la misma, superior a 40 años, lo que se explica por la experiencia y conocimientos que se deben tener a la hora de ocupar un cargo de este tipo. En el cargo de jefe de unidad la diferencia de edad es más considerable, los hombres tienen un promedio de edad de 48 años y las mujeres de 38, esto tiene relación con el menor tiempo que posee la mujer a la hora de planificar su carrera profesional, por lo que el plazo para acceder a niveles superiores es menor, debiendo alcanzar sus metas rápidamente. No así para el hombre, que su participación es permanente y constante en el mundo laboral.

Si consideramos el total de mujeres y hombres encuestados podemos decir que la edad promedio requerida para acceder a estos niveles jerárquicos es de 42 años para las mujeres y 40,59 los hombres.

**Gráfico 2: Antigüedad promedio hombres y mujeres por cargo.**



La antigüedad para acceder al cargo de gerente es en promedio 13 años, no hay mayor diferencia entre hombres y mujeres. En el cargo de jefe de unidad la diferencia es notoria ya que para los hombres es de 13 años y para las mujeres 7 años, esto al igual que el gráfico anterior lo podemos explicar por el tiempo con el que cuenta la mujer para construir su carrera profesional, debiendo hacer todo lo más rápido posible, ya que su permanencia en el mundo

laboral tiene gran dependencia de la decisión que se tome respecto al hecho de formar familia, teniendo gran relevancia la maternidad que en la mayoría de los casos marca un antes y un después en la forma de seguir desarrollando sus vidas.

Si consideramos el total de mujeres y hombres encuestados podemos decir que la antigüedad promedio requerida para acceder a estos niveles jerárquicos es de 9,54 años para las mujeres y 10,24 los hombres.

### 3. Análisis tablas de Desempeño, Liderazgo y Competencias.

TABLA 7: LIDERAZGO POR CARGO							
		FEMENINO			MASCULINO		
		Gerencia	Jefe de Unidad	Jefe de Tienda	Gerencia	Jefe de Unidad	Jefe de Tienda
1	Estilo Directivo	4,48	3,99	4,33	4,37	4,26	4,04
2	Estilo Persuasivo	4,20	3,94	4	4,34	4,11	4,01
3	Estilo Participativo	3,81	3,73	3,84	4,3	3,74	3,83
4	Estilo Delegativo	2,54	2,9	3,06	3,38	2,69	2,82

De la tabla podemos decir que el promedio de las respuestas según la escala Likert de 1 a 5, en todos los cargos todos los estilos de liderazgo se dan, siendo el estilo Directivo el que predomina por una diferencia muy mínima en todos los cargos y ambos sexos. Y el estilo de liderazgo que se da en menor medida es el Delegativo. Es decir, los líderes encuestados prefieren delimitar, establecer las tareas y los tiempos, en vez de dejar que el grupo decida y actúe por su cuenta.

TABLA 8: COMPETENCIAS POR CARGO							
		FEMENINO			MASCULINO		
		Gerencia	Jefe de Unidad	Jefe de Tienda	Gerencia	Jefe de Unidad	Jefe de Tienda
1	Dimensión de Negocio	4,44	4,38	4,18	4,6	4,3	4,13
2	Dimensión Interpersonal	4,44	4,34	4,33	4,64	4,52	4,23
3	Dimensión Personal	4,26	4,42	4,14	4,49	4,32	4,25

Podemos ver que en todos los cargos se necesitan todas competencias incluidas en estas dimensiones, ya que todos los valores obtenidos se encuentran sobre 4. El promedio de las respuestas en el ítem de competencia para las mujeres y hombres en el cargo de gerente es de 4,4 para las primeras y 4,6 para los segundos predominando las competencias de la Dimensión de Negocio y la Dimensión Interpersonal. La primera se dirige al logro de un mayor valor económico para la empresa, mientras que la segunda se refiere al trato efectivo de las relaciones interpersonales, lo que permite el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.

En cuanto a los jefes de unidad la Dimensión Personal es la que predomina en la mujer con un promedio de 4,42 la que se enfoca en desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores. Y para los hombres la Dimensión Interpersonal es la que predomina con un promedio de 4,52.

Y por último, en las mujeres jefa de tienda la dimensión interpersonal es la que tiene mayor puntuación con un promedio de 4,33, por ende es la que se impone, y para los hombres la Dimensión Personal con un promedio de 4,25.

<b>TABLA 9: DESEMPEÑO POR CARGO</b>							
		FEMENINO			MASCULINO		
		Gerencia	Jefe de unidad	Jefe de tienda	Gerencia	Jefe de unidad	Jefe de tienda
1	Se organiza y ejecuta sus tareas y responsabilidades haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.	4,33	4,53	4,42	4,57	4,56	4,21
2	Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución.	4,67	4,8	4,58	5	4,89	4,86
3	Toma la iniciativa y logra los resultados que la institución necesita.	4	4,6	4,42	4,86	4,33	4,57
4	Establece relaciones interpersonales constructivas, que aportan a dar cumplimiento a las metas institucionales.	4,67	4,8	4,58	4,71	4,11	4,29
5	Se integra a grupos de trabajo, contribuyendo al logro los de objetivos institucionales.	5	4,67	4,5	4,57	4,56	4,36
6	Obtiene resultados con los estándares de calidad fijados, en la realización de las tareas y funciones de su cargo	4,67	4,6	4,25	4,29	4	4,5
7	Satisface las necesidades de los clientes internos y externos de tal manera de dar cumplimiento a los objetivos de la institución.	4,33	4,27	4,33	4,57	4,67	4,29
8	Planifica estratégicamente para un tiempo determinado y evalúa permanente del cumplimiento de las metas programadas.	4,67	4,4	4,67	4,43	4,33	4,21
9	Supervisa a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales.	4,33	4,67	4,17	4,86	4,67	4,43
10	Se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa.	5	4,47	4,42	5	4,78	4,29
11	Potencia el desarrollo de sus colaboradores hacia el logro de las metas institucionales.	4,67	4,53	4,5	4,86	4,44	4,57
12	Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna.	4,67	4,27	4,17	4,71	4,33	4,07
13	Responde eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior	4,67	4,53	4,83	4,57	4,67	4,29
14	Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo.	5	4,67	4,67	5	4,78	4,57

En la tabla de desempeños se observa lo siguiente:

- Los líderes aprecian que su desempeño es alto, ya que la valores obtenidos están en un rango de 4 a 5.
- La puntuación más baja para las mujeres en el cargo de gerente es 4,33 y corresponde a “la organización y ejecución de sus tareas y responsabilidades haciendo uso eficiente de los recursos”, “la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos de tal manera de dar cumplimiento a los objetivos de la institución”, y “supervisión a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales”. Y el mayor es 5 y corresponde a “Se integra a grupos de trabajo, contribuyendo al logro los de objetivos institucionales”, “Se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa.” y “Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo”.
- Y para los hombres en el cargo de gerente la menor puntuación es 4,29 y corresponde a “Obtiene resultados con los estándares de calidad fijados, en la realización de las tareas y funciones de su cargo”. Siendo la puntuación más alta 5, la cual son “Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución”, “Se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa” y “Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo”.
- Para las mujeres en el cargo de jefe de unidad la puntuación menor es 4,27 la que corresponde a “Satisface las necesidades de los clientes internos y externos de tal manera de dar cumplimiento a los objetivos de la institución” y “Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna”. La puntuación mayor es 4,8 que son “Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución.” y

“Establece relaciones interpersonales constructivas, que aportan a dar cumplimiento a las metas institucionales”.

- Y para los hombres en el cargo de Jefe de Unidad la puntuación más baja es 4,11 la cual es “Establece relaciones interpersonales constructivas, que aportan a dar cumplimiento a las metas institucionales” y la mayor es 4,89 y corresponde a “Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución”.
- Las jefas de tienda tienen como menor puntuación 4,17 las cuales son “Supervisa a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales” y “Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna”. Y la más alta es 4,83 que corresponde a “Responde eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior”.
- Y para los hombres Jefe de Tienda la más baja es 4,07 y es “Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna” y la más alta 4,86 que es “Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución”.

De las puntuaciones analizadas entendemos que las mayores se refieren a aquellas preguntas de desempeño más consideradas por las personas encuestadas, por ende aquellas con menor puntuación corresponden a las menormente consideradas, aunque su puntuación no deja de ser buena.

#### 4. Correlaciones entre las variables

<b>TABLA 10: CORRELACION ENTRE DESEMPEÑO Y LIDERZGO MUESTRA TOTAL</b>				
	Directivo	Persuasivo	Participativo	Delegativo
Se organiza y ejecuta sus tareas y responsabilidades haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.	,366**	,365**	,162	-,028
	(,004)	,004	,217	,834
	60	60	60	60
Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución.	,000	,087	-,001	,060
	,998	,509	,992	,650
	60	60	60	60
Toma la iniciativa y logra los resultados que la institución necesita.	,106	,044	,012	-,024
	,418	,740	,930	,853
	60	60	60	60
Establece relaciones interpersonales constructivas, que aportan a dar cumplimiento a las metas institucionales.	,199	,319*	,177	,038
	,128	,013	,176	,774
	60	60	60	60
Se integra a grupos de trabajo, contribuyendo al logro los de objetivos institucionales.	,310*	,355**	,338**	,042
	,016	,005	,008	,749
	60	60	60	60
Obtiene resultados con los estándares de calidad fijados, en la realización de las tareas y funciones de su cargo	,180	,054	-,020	-,062
	,168	,680	,881	,636
	60	60	60	60
Satisface las necesidades de los clientes internos y externos de tal manera de dar cumplimiento a los objetivos de la institución.	,289*	,142	,087	-,029
	,025	,279	,507	,824
	60	60	60	60
Planifica estratégicamente para un tiempo determinado y evalúa permanente del cumplimiento de las metas programadas.	,408**	,177	,125	,016
	,001	,177	,343	,905
	60	60	60	60
Supervisa a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales.	,426**	,550**	,317*	,235
	,001	,000	,014	,071
	60	60	60	60
Se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa.	,368**	,383**	,332**	,144
	,004	,003	,010	,271
	60	60	60	60
Potencia el desarrollo de sus colaboradores hacia el logro de las metas institucionales.	,371**	,420**	,281*	-,105
	,004	,001	,030	,423
	60	60	60	60
Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna.	,366**	,231	,172	-,016
	,004	,076	,190	,906
	60	60	60	60
Responde eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior	,180	,078	,117	,107
	,169	,556	,373	,418
	60	60	60	60
Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo.	,073	-,009	,067	,044
	,580	,948	,612	,738
	60	60	60	60

Rho de Spearman

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla se analiza la correlación existente entre las variables de desempeño y liderazgo, aquí podemos ver que existe una baja correlación estadísticamente significativa entre el ítem “Se organiza y ejecuta sus tareas y responsabilidades haciendo uso eficiente de los recursos disponibles” y los estilos de liderazgo directivo y persuasivo.

El ítem “Establece relaciones interpersonales constructivas, que aportan a dar cumplimiento a las metas institucionales” tiene una correlación baja estadísticamente significativa, directamente proporcional con el liderazgo persuasivo.

El ítem “se integra a grupos de trabajo, contribuyendo al logro los de objetivos institucionales” presenta una baja correlación estadísticamente significativa con el estilo de liderazgo directivo y presenta una correlación baja estadísticamente significativa, con los estilos de liderazgo participativo y persuasivo.

El ítem “Satisface las necesidades de los clientes internos y externos de tal manera de dar cumplimiento a los objetivos de la institución” tiene una baja correlación estadísticamente significativa con el estilo de liderazgo directivo.

El ítem “Planifica estratégicamente para un tiempo determinado y evalúa permanente del cumplimiento de las metas programadas” presenta una baja correlación estadísticamente significativa con el liderazgo directivo.

El ítem “Supervisa a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales” presenta una baja correlación estadísticamente significativa con los estilos de liderazgo directivo, persuasivo y participativo.

Existe una baja correlación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo directivo y persuasivo con el ítem “se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa” y presenta una baja correlación estadísticamente significativa con el estilo de liderazgo participativo.

El ítem “Potencia el desarrollo de sus colaboradores hacia el logro de las metas institucionales” tiene una baja correlación estadísticamente significativa, con el estilo de liderazgo directivo, persuasivo y estilo de liderazgo participativo.

El ítem “Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna” tiene una una baja correlación estadísticamente significativa, con el estilo de liderazgo directivo.

Podemos decir que no hay correlación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y los ítems de desempeño correspondientes a: “su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución”, “toma la iniciativa y logra los resultados que la institución necesita”, “Obtiene resultados con los estándares de calidad fijados, en la realización de las tareas y funciones de su cargo”, “Responde eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior”, “Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo”.

También podemos decir que no hay correlación estadísticamente significativa entre los ítems de desempeño y el estilo de liderazgo delegativo.

<b>TABLA 11: CORRELACION ENTRE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS MUESTRA TOTAL.</b>			
	<b>Dimensión de Negocio</b>	<b>Dimensión Interpersonal</b>	<b>Dimensión Personal</b>
<b>Se organiza y ejecuta sus tareas y responsabilidades haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.</b>	,327*	,346**	,366**
	(,011)	,007	,004
	60	60	60
<b>Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución.</b>	,235	,085	,053
	,071	,519	,689
	60	60	60
<b>Toma la iniciativa y logra los resultados que la institución necesita.</b>	,153	,136	,156
	,243	,301	,235
	60	60	60
<b>Establece relaciones interpersonales constructivas, que aportan a dar cumplimiento a las metas institucionales.</b>	,424**	,388**	,365**
	,001	,002	,004
	60	60	60
<b>Se integra a grupos de trabajo, contribuyendo al logro los de objetivos institucionales.</b>	,353**	,323*	,309*
	,006	,012	,016
	60	60	60
<b>Obtiene resultados con los estándares de calidad fijados, en la realización de las tareas y funciones de su cargo</b>	,180	,090	,180
	,169	,495	,168
	60	60	60
<b>Satisface las necesidades de los clientes internos y externos de tal manera de dar cumplimiento a los objetivos de la institución.</b>	,312*	,277*	,238
	,015	,032	,067
	60	60	60
<b>Planifica estratégicamente para un tiempo determinado y evalúa permanente del cumplimiento de las metas programadas.</b>	,290*	,388**	,177
	,025	,002	,176
	60	60	60
<b>Supervisa a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales.</b>	,394**	,377**	,249
	,002	,003	,055
	60	60	60
<b>Se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa.</b>	,424**	,370**	,302*
	,001	,004	,019
	60	60	60
<b>Potencia el desarrollo de sus colaboradores hacia el logro de las metas institucionales.</b>	,549**	,514**	,405**
	,000	,000	,001
	60	60	60
<b>Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna.</b>	,294*	,295*	,327*
	,023	,022	,011
	60	60	60
<b>Responde eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior</b>	,015	-,006	,084
	,911	,966	,521
	60	60	60
<b>Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo.</b>	,180	,108	,080
	,168	,409	,543
	60	60	60

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La tabla anterior muestra las correlaciones existentes entre las variables de desempeño y las de competencias, la que muestra una correlación baja estadísticamente significativa entre el ítem “Se organiza y ejecuta sus tareas y responsabilidades haciendo uso eficiente de los recursos disponibles” y la dimensión de negocios y personal, y una correlación baja estadísticamente significativa con la dimensión interpersonal.

El ítem “Establece relaciones interpersonales constructivas, que aportan a dar cumplimiento a las metas institucionales” presenta una baja correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de negocio, interpersonal y personal.

El ítem “Se integra a grupos de trabajo, contribuyendo al logro los de objetivos institucionales” presenta una correlación baja estadísticamente significativa con la dimensión de negocios, y una baja correlación estadísticamente significativa con las dimensiones interpersonales y personales.

El ítem “Satisface las necesidades de los clientes internos y externos de tal manera de dar cumplimiento a los objetivos de la institución” presenta una correlación baja estadísticamente significativa con la dimensión de negocio y la dimensión interpersonal.

El ítem “Planifica estratégicamente para un tiempo determinado y evalúa permanente del cumplimiento de las metas programadas” presenta una baja correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de negocio e interpersonal.

El ítem “Supervisa a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales” una baja correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de negocio e interpersonal.

El ítem “Se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa” presenta una baja correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de negocio y personal, e interpersonal.

El ítem “Potencia el desarrollo de sus colaboradores hacia el logro de las metas institucionales” presenta una baja correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de negocio, interpersonal y personal.

El ítem “Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna” presenta una baja correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de negocio, interpersonal y personal.

Los ítems “Su comportamiento es concordante con los valores y la misión de la institución”, “Toma la iniciativa y logra los resultados que la institución necesita”, “Obtiene resultados con los estándares de calidad fijados, en la realización de las tareas y funciones de su cargo”, “Responde eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior”, “Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo”, no presentan correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de negocio, interpersonal y personal.

**TABLA 12:  
CORRELACION ENTRE LIDERAZGO Y  
COMPETENCIAS MUESTRA TOTAL**

	<b>Dimensión de Negocio</b>	<b>Dimensión Interpersonal</b>	<b>Dimensión Personal</b>
<b>Liderazgo Directivo</b>	,613**	,606**	,525**
	(,000)	,000	,000
	60	60	60
<b>Liderazgo Persuasivo</b>	,620**	,649**	,582**
	,000	,000	,000
	60	60	60
<b>Liderazgo Participativo</b>	,465**	,505**	,430**
	,000	,000	,001
	60	60	60
<b>Liderazgo Delagativo</b>	,160	,165	,090
	,223	,209	,494
	60	60	60

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De la tabla anterior podemos deducir que existe una correlación moderada estadísticamente significativa entre las variables, estilos de liderazgo directivo, persuasivo y participativo con las tres dimensiones de competencias (dimensión de negocio, la dimensión interpersonal y la dimensión personal).

En cuanto al estilo de liderazgo Delegativo podemos decir que no hay correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de competencias estudiadas.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### I. Conclusiones Marco Teórico

#### 1. Liderazgo

Se analizaron las distintas teorías de liderazgo existentes. La teoría utilizada para el análisis de este estudio corresponde a la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la cual realiza una clasificación de 4 tipos de estilos de liderazgos, los que corresponden a liderazgo directivo, persuasivo, participativo y delegativo.

Las teorías de liderazgo que se han analizado en este estudio corresponden a la siguiente clasificación:

- Teoría de los rasgos, la cuales se basaban en que el hombre nacía con unas características concretas, para lo cual se intentaba descubrir cuales rasgos estaban presentes en los líderes.
- Teoría de la conducta o del comportamiento, la cual se basa en identificar las conductas o comportamientos de los líderes con el objeto de diseñar un patrón de conducta para poder enseñar el liderazgo.
- Teorías situacional o de contingencia, las cuales se basan en que un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo, o sea todo depende de la situación en la que se encuentre.
- Enfoques contemporáneos, estas son las últimas aportaciones del liderazgo que agrupan teorías como el liderazgo transformacional, el cual inspira a sus seguidores a

transcender a sus intereses por el bien de la organización, el liderazgo transaccional, los cuales guían motivan a sus seguidores hacia las metas establecidas, aclarando los requisitos correspondientes a roles y tareas. También encontramos el liderazgo carismático y el liderazgo de equipos.

Como instrumento de medición de este capítulo se utilizó un cuestionario de liderazgo desarrollado por la profesora Margarita Chiang y Mauricio Salazar, quienes se basaron en la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.

## **2. Competencias**

Podemos decir que las competencias corresponden a un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

Para llevar a cabo un comportamiento que permita obtener resultados buenos o excelentes es fundamental el Saber, Saber Hacer, Saber Estar, Querer Hacer y Poder Hacer.

Un enfoque reconoce tres talentos propios del directivo, que son: el talento estratégico, talento ejecutivo y el talento de liderazgo personal. Estas tres dimensiones para ser desempeñadas con éxito definen tres grandes grupos de competencias directivas, donde encontramos: Competencias de Negocio, Competencias Interpersonales y Competencias personales.

Estas tres dimensiones de la función directiva presentan una visión amplia y completa del trabajo de un directivo. No se trata de escoger entre una u otra dimensión: todas ellas son necesarias y vitales para la empresa, sobre todo el medio y largo plazo. El éxito de cada una de ellas requiere el desarrollo de un tipo concreto de competencias.

### **3. Desempeño**

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas las variables que lo condicionan con fuerza.

Se analizó la evaluación del desempeño, la cual podemos decir que es una actividad muy importante dentro de la administración de los recursos humanos, puesto que el objetivo principal de esta es proporcionar información precisa que describa claramente el desempeño de los empleados, independientemente del cargo que ocupen. En algunas de las organizaciones esta evaluación puede estar a cargo del gerente, de un comité o del propio empleado, esto va a depender de los objetivos que tenga la organización con la evaluación que se lleva a cabo. Esta se mide a través de parámetros de desempeño, los cuales se basan en elementos que se relacionan con el puesto y que determinan de una mejor forma el desempeño adecuado. Es de mucha importancia la retroalimentación al empleado de los resultados de la evaluación, con el objeto de que estos puedan mejorar en los aspectos que se encuentren deficientes.

### **4. Liderazgo femenino**

En este capítulo analizamos el liderazgo femenino a través del cual podemos concluir que las mujeres en la actualidad se han ido posicionado en el mercado laboral, aunque su participación sigue siendo inferior a la de los hombres. Se dice que las mujeres adoptan un estilo de liderazgo más participativo y democrático, lo que las diferencia del estilo de liderazgo que utilizan la mayoría de los hombres que es el autocrático. Estas suelen aplicar el liderazgo transformador, puesto que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización.

Aunque si bien la participación en la empresas de las mujeres ha aumentado, en los puestos más estratégicos, donde se toman las decisiones, el aumento ha sido lento. Pero las organizaciones cada vez más han abierto oportunidades para que las mujeres puedan desarrollarse y crecer profesionalmente.

## II. Conclusiones Parte Empírica

Del estudio realizado podemos deducir que:

La presencia femenina es mayor en el cargo de Jefe de Unidad, siendo superada considerablemente por los hombres en el cargo de Gerente, debido a la existencia del denominado techo de cristal que corresponde a las barreras invisibles que la mujer enfrenta dentro de la empresa para acceder a los puestos de mayor responsabilidad. Estas barreras son la tendencia a pensar que la atribución de las responsabilidades laborales es producto del azar y no necesariamente de su esfuerzo, bajas expectativas, miedo al éxito pues éste no se encuentra muchas veces socialmente valorado, baja seguridad en sí mismas, bajo deseo de poder y papel dependiente.

Para el caso de los Jefes de Tienda se observa igual cantidad de hombres y mujeres, siendo la antigüedad en el puesto y la experiencia, los factores que determinan mayormente el acceso a este cargo, siendo menos relevante el hecho de contar con estudios de nivel superior.

Debido a las características del cargo de Gerente, los años de trabajo son fundamentales para la adquisición de los conocimientos y experiencias necesarias. Por lo que la antigüedad promedio de las personas que han llegado a este cargo es de 13 años aproximadamente. Esto hace que la edad promedio requerida tanto para hombres como mujeres, esté por sobre los 40 años.

El estilo de liderazgo que predomina tanto en hombres como mujeres en todos los cargos señalados es el Directivo, por lo que los líderes prefieren delimitar, establecer las tareas y los tiempos, en vez de dejar que el grupo decida y actúe por su cuenta.

En el caso de las competencias, para el cargo de gerente en la mujer predomina la dimensión de negocio e interpersonal, poniendo énfasis tanto en la eficiencia de la empresa como en las relaciones interpersonales. Situación que se repite en los hombres que ocupan el mismo cargo.

Para los jefes de unidad, que es el cargo en que predominan mayormente las mujeres la dimensión de competencias que destacan es la personal, enfocándose en desarrollar la confianza de sus colaboradores, mientras que los hombres es la dimensión interpersonal.

En el caso de los jefes de tienda, la dimensión de competencias que predomina en las mujeres es la interpersonal y para el caso de los hombres es la dimensión personal.

Al analizar la variable desempeño podemos decir que uno de los ítems que más dan importancia en el cargo de gerencia tanto para hombres como mujeres es el cumplimiento de todas funciones establecidas por su cargo y el comportamiento en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los jefes de unidad dan mayor énfasis al comportamiento concordante con los valores y la misión de la institución.

Los Jefes de Tienda varones dan prioridad al igual que los jefes de unidad a los valores y misión de la institución y las mujeres destacan el responder eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior.

En general la correlación entre desempeño, estilos de liderazgo y competencias del liderazgo, es baja y estadísticamente significativa lo que indica que las variables tienen influencia entre sí pero es baja.

Los autores S. Robbins y Coulter, M. en su libro Administración del año 2000, mencionan que la mujer posee un estilo de liderazgo más participativo o democrático y los hombres poseen un estilo de liderazgo más autocrático, sin embargo lo obtenido en nuestra investigación lleva a concluir que tanto las mujeres y hombres líderes encuestados poseen un estilo de liderazgo directivo.

Como se puede observar en la mayoría de las conclusiones, hombres y mujeres no difieren mayormente en el estilo de liderazgo y el desempeño, en cuanto a las competencias que adopten hombres y mujeres se mantienen iguales en el cargo de gerencia, pero si difieren en el cargo de jefe de unidad y jefe de tienda puesto que dependiendo del cargo en el que se encuentren van a adoptar distintas dimensiones, por ejemplo en el cargo de jefe de unidad las mujeres suelen adoptar la dimensión interpersonal y los hombres la personal.

Lo anterior demuestra que la falta de mujeres líderes, no pasa por un tema de conocimientos y capacidades, sino más bien por un tema cultural, que le impide el acceso a esferas superiores. Por lo que se hace fundamental que las mujeres superen las barreras y su principal aliado será la perseverancia y el esfuerzo, para lograr un exitoso desarrollo de su carrera profesional.

### **III. Sugerencias**

#### a) Respecto al Instrumento

Reducir el instrumento de medición, ya que su extenso número de preguntas provoca el rechazo de las personas que se desean encuestar, más aún si acceder a las personas ya es complicado.

Evitar tanta similitud entre las preguntas, ya que las personas encuestadas reclaman por este motivo.

#### b) Respecto a la Investigación

Considerando que las limitaciones de la mujer para acceder a niveles jerárquicos elevados no tienen relación con las capacidades que poseen y pasan mayormente por un tema cultural. Es de gran importancia la confianza en sí mismas, en sus capacidades y el convencimiento de que sus aspiraciones profesionales son completamente realizables si se esfuerzan por lograrlas.

Consideramos que planificar como desarrollan sus vidas en pro de alcanzar las metas profesionales deseadas es de vital importancia para aquellas mujeres que deseen acceder a altas esferas jerárquicas, sin tener que sacrificar otras etapas importantes en sus vidas.

## **ANEXO**

### **ENCUESTA**

Señor(a) Funcionario(a):

Solicito unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objeto conocer su percepción acerca de dos importantes variables que influyen en la participación de líderes en las empresas como lo es el liderazgo y las competencias del liderazgo.

Cabe señalar que este instrumento es de **CARÁCTER CONFIDENCIAL Y CUYA FINALIDAD ES PROPIAMENTE ACADEMICA.**

**POR FAVOR NO DEJE NINGÚN ESPACIO SIN MARCAR**

Desde ya se agradece su colaboración.

**Instrucciones:** En los siguientes ítems, conteste según sea el caso, marcando una sola alternativa, con una X en la alternativa que elija o escriba la información solicitada.

**Tiempo estimado de duración:** 15 minutos.-



8.-	Planifica estratégicamente para un tiempo determinado y evalúa permanente del cumplimiento de las metas programadas.	1	2	3	4	5
9.-	Supervisa a sus colaboradores de acuerdo a las circunstancias y necesidades institucionales.	1	2	3	4	5
10.-	Se comporta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de la misma manera que se expresa.	1	2	3	4	5
11.-	Potencia el desarrollo de sus colaboradores hacia el logro de las metas institucionales.	1	2	3	4	5
12.-	Evalúa a través de indicadores de resultado la gestión encomendada a los equipos de trabajo y toma medidas de mejora en forma oportuna.	1	2	3	4	5
13.-	Responde eficientemente a las exigencias y tareas encomendadas por su superior	1	2	3	4	5
14.-	Cumple con estricta probidad administrativa todas las funciones establecidas para su cargo.	1	2	3	4	5
15.-	Ante la necesidad de cumplir las tareas insisto en el empleo de procedimientos uniformes.	1	2	3	4	5
16.-	Dejo las soluciones en manos del grupo.	1	2	3	4	5
17.-	Inicio una interacción amistosa, pero explicito que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar.	1	2	3	4	5
18.-	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido.	1	2	3	4	5
19.-	Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio.	1	2	3	4	5
20.-	Permito la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremio.	1	2	3	4	5
21.-	Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir.	1	2	3	4	5
22.-	Encamino a mis subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	1	2	3	4	5
23.-	Discuto el desempeño anterior con el grupo y luego analizo la necesidad de prácticas nuevas.	1	2	3	4	5
24.-	Ensayo la solución con los subordinados o representantes y analizo la necesidad de prácticas nuevas.	1	2	3	4	5
25.-	Enfatizo la importancia de las tareas y plazos	1	2	3	4	5
26.-	Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos.	1	2	3	4	5
27.-	Soy cauto y no intervengo.	1	2	3	4	5
28.-	Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos.	1	2	3	4	5
29.-	Permito la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los presiono.	1	2	3	4	5
30.-	Dejo que el grupo siga así.	1	2	3	4	5
31.-	Discuto la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.	1	2	3	4	5
32.-	Aunque soy directo no perjudica las relaciones con mis subordinados.	1	2	3	4	5

33.-	Defino el cambio y superviso cuidadosamente.	1	2	3	4	5
34.-	Incorporo las sugerencias del grupo, pero controlo que los objetivos sean cumplidos.	1	2	3	4	5
35.-	Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados.	1	2	3	4	5
36.-	Anuncio los cambios y luego los implanto supervisando de cerca.	1	2	3	4	5
37.-	No tomo ninguna medida determinante.	1	2	3	4	5
38.-	Hablo con los subordinados y luego determino los objetivos	1	2	3	4	5
39.-	Actúo con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	1	2	3	4	5
40.-	Estímulo al grupo a trabajar sobre los problemas y permito que se discutan.	1	2	3	4	5
41.-	Redefine los estándares y superviso cuidadosamente	1	2	3	4	5
42.-	Permito al grupo seguir su rumbo	1	2	3	4	5
43.-	Obtengo la aprobación para el cambio por parte del grupo y permito que los integrantes organicen la implementación	1	2	3	4	5
44.-	Permito la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los presiono.	1	2	3	4	5
45.-	Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos.	1	2	3	4	5
46.-	Defino las metas y superviso cuidadosamente.	1	2	3	4	5
47.-	Evito las confrontaciones sin ejercer presión.	1	2	3	4	5
48.-	Permito a los integrantes del grupo buscar las soluciones por sí mismos	1	2	3	4	5
49.-	Poseo la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio	1	2	3	4	5
50.-	Tengo la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones	1	2	3	4	5
51.-	Poseo la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal	1	2	3	4	5
52.-	Poseo la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales	1	2	3	4	5
53.-	Empleo la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional	1	2	3	4	5
54.-	Poseo la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal	1	2	3	4	5
55.-	Empleo la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo	1	2	3	4	5

56.-	Empleo la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional	1	2	3	4	5
57.-	Utilizo la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias	1	2	3	4	5
58.-	Empleo la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos	1	2	3	4	5
59.-	Poseo la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación	1	2	3	4	5
60.-	Utilizo la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio	1	2	3	4	5
61.-	Poseo la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados	1	2	3	4	5
62.-	Poseo la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos	1	2	3	4	5
63.-	Utilizo la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto	1	2	3	4	5
64.-	Poseo la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno	1	2	3	4	5
65.-	Tengo la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación	1	2	3	4	5
66.-	Utilizo la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona	1	2	3	4	5
67.-	Tengo la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo	1	2	3	4	5
68.-	Tengo la capacidad de acometer acciones costosas	1	2	3	4	5
69.-	Utilizo la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector	1	2	3	4	5
70.-	Tengo la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo	1	2	3	4	5
71.-	Tengo la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión	1	2	3	4	5
72.-	Utilizo la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación	1	2	3	4	5
73.-	Poseo la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación	1	2	3	4	5

## REFERENCIAS

- Bavelas, A. (1967). “Liderança: O Hommen e a Função”, in o *Comportamento Humano na Empresa-Uma Antalogía*, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.), Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, p. 123.)
- Bennis, W. (1984). “The Four Competencies of Leadership”. *Training and Development Journal*.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Tex., Gulf Publishing Company.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Cardona, P (2001). «Liderazgo relacional» en Pérez López, J. A. et al., Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas, MacGraw-Hill.
- Cardona, P. y chinchilla, N. (1999). «Evaluación y desarrollo de las competencias directivas», Harvard-Deusto Business Review.
- Cardona, P & García, P (2007). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (3° ed.) España: Ediciones Universidad de Navarra
- Cásares, D. (1994). *Liderazgo: capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (4° ed.) Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGraw Hill.
- Crosby, P. (1996). *Principios absolutos del liderazgo*. México: Pretince Hall.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1987). *Charismatic Leadership in Organizations*

- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Thompson.
- Eyssautier, M. (2000). *Elementos básicos de la administración*. México: Trillas.
- Fiedler, F. (1951). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Gibb, C. (1954). "Leadership", in *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey, (coord.), Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co. vol. II.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones*. Addison Wesley.
- Gutiérrez, N. Mujeres Patria-Nación. México: 1810-1920, revista de estudios de Género "La Ventana no. 12 volumen 11 diciembre de 2000, Universidad de Guadalajara.
- Hersey, P. & Johnson, D. (1996). *Administración del comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall. (1998).
- House, R. (1971). "A Path – Goal Theory of Leader Effectiveness" *Administrative Science Quarterly*. New York: Random House.
- Katz, R. (1955), «*Skills of an Effective Administrator*», Harvard Business Review.
- Koontz, H & Weihrich (2004). *Administración: Una perspectiva global* (12ª ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Lawler, E.E. (1994). «*From job-based to competency-based organizations*», Journal of Organizational Behavior.
- Lipsey, Richard G.; Steiner, Peter O.; Purvis, Douglas D., y Courant, Paul N. 1990. *Economics*. Nueva York, Harper & Row.
- Madrigal, B (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje* (1º ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Madrigal, T. "El líder de la Peyme, revista Investigación Administrativa no. 1997 Escuela Superior de Comercio y Administración IPN.
- Mitrani, A.; Dalziel, M. M. Y Suárez de Puga, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Mumford, M.D. (1991). «*Leadership Skills: Conclusions and future directions*», Leadership Quarterly.
- Northouse, P.G. (2003), *Leadership. Theory and Practice*, SAGE Publications.
- Owen, H. (2001). *El espíritu del liderazgo, liberar al líder que vive dentro de cada uno de nosotros*. México: Oxford University Press.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Pérez López, J.A (1991), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid: Rialp.
- Pizarro, O. & Gerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Centro de estudios empresariales de la mujer.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración* (6° ed.) México: Prentice Hall.
- Rue L. W. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Stodgill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Nueva York: The Free Press.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. e Maparik, F. (1970). *Liderança e Organização, Sao Paulo, Ed. Atlas*.
- Thornton, C. y Byham, C. (1986), *Assessment Center and Management Performance*, Academia Press, New York.

Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision – Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vroom, V. & Jago, A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Woodruffe, C. (1993). *Assessment Centers: identifying and developing competences*, Institute Personnel Management, Londres.