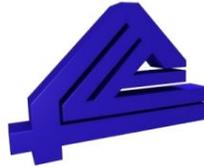




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

La escala de liderazgo: un estudio para el desarrollo estructurado de competencias en tres empresas de diferentes segmentos

Autor: Guilherme Viriato da Silva Piazzetta

Directora de Tesis: Enise Barth Teixeira

Posadas (AR), ABRIL 2016

GUILHERME VIRIATO DA SILVA PIAZZETTA

**LA ESCALA DE LIDERAZGO: UN ESTUDIO PARA EL DESARROLLO
ESTRUCTURADO DE COMPETENCIAS EN TRES EMPRESAS DE
DIFERENTES SEGMENTOS**

Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título
de Doctor en Administración

Posadas (AR), ABRIL 2016

**LA ESCALA DE LIDERAZGO: UN ESTUDIO PARA EL DESARROLLO
ESTRUCTURADO DE COMPETENCIAS EN TRES EMPRESAS DE
DIFERENTES SEGMENTOS**

GUILHERME VIRIATO DA SILVA PIAZZETTA

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación 15/04/2016

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Posadas (AR), ABRIL 2016

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Guilherme Viriato da Silva Piazzetta

Firma:

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme el aliento de vida en más este trabajo;

A mi esposa Franciele, por todo el apoyo en mi vida y durante el curso;

A mis padres, por todo el apoyo durante toda mi vida académica;

Los familiares y amigos, a comprender los momentos de ausencia dedicados al estudio;

A la Dra. Enise Barth Teixeira, por orientarme y apoyarme en el desarrollo de la tesis;

A la señora Carmen Vanda Woiciechowski, directora del Instituto de Consultoría en Educación (ICEPEM), por todo el apoyo;

A la Dra. Nilda Catalina Tañski, Directora del Doctorado en Administración y la señora Graciela Noemí Beriro, Coordinadora Administrativa del Doctorado en Administración de la Universidad Nacional de Misiones (UNAM), por todo el apoyo;

A los profesores y estudiantes del Programa de Doctorado, multiplicando su gran conocimiento y compartiendo experiencias;

A la Sra. Valeria Guimaraes, Rita Amorim y el Sr. Edson Tozetto, porque me ayudaron en el desarrollo de la investigación de campo;

A la traductora Catherine Anderson, por su excelente trabajo en la traducción de esta tesis.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 CONTEXTO DE LA TESIS.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5 DELIMITACIÓN DEL TRABAJO.....	6
1.6 RESULTADOS ESPERADOS.....	7
1.7 METODOLOGÍA.....	8
1.8 ORIGINALIDAD.....	8
1.9 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	9
2 FUNDAMENTO TEÓRICO.....	10
2.1 MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1.1 Concepto de Liderazgo.....	11
2.1.2 Concepto de Liderazgo establecido para la aplicación de la escala	14
2.1.3 Integración entre Liderazgo y Competencias.....	15
2.1.4 Gestión por competencias.....	20
2.1.5 Composición de las Competencias en la Escala.....	23
2.2 Competencias seleccionadas para el desarrollo de la escala.....	29
2.2.1 Competencia 01 – Comunicación Interpersonal.....	29
2.2.2 Competencia 02 – Control de Estados Emocionales.....	31
2.2.3 Competencia 03 – Relaciones Interpersonales.....	33
2.2.4 Competencia 04 – Toma de Decisiones.....	36
2.2.5 Competencia 05 – Visión Sistémica/Enfoque de la Visión.....	37
2.2.6 Competencia 06 – Desarrollo del Potencial de los Liderados.....	39
2.2.7 Competencia 07 – Ética y Carácter.....	41
2.2.8 Competencia 08 – Gestión del Tiempo.....	43
2.2.9 Competencia 09 – Resolución de Conflictos.....	44
2.2.10 Competencia 10 – Técnica.....	45

2.2.11 Competencia 11 – Motivación de los Liderados.....	47
3 METODOLOGIA DE TRABAJO.....	49
3.1 Clasificación de la investigación.....	50
3.2 Universo de la investigación.....	51
3.2.1 Local de realización de la investigación de campo.....	51
3.2.2 Población y muestra.....	52
3.3 Instrumento de evaluación.....	53
3.4 Ambiente y material.....	55
3.5 Pruebas previas y validación.....	58
3.5.1 Evaluación del Cuestionario.....	60
3.6 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	64
3.7 Análisis e interpretación de los datos.....	64
3.7.1 Niveles de evaluación según el modelo.....	67
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	69
4.1 Caracterización de las Empresas investigadas.....	69
4.1.1 Empresa Johnson.....	69
4.1.2 Empresa Dow Agrosiences.....	70
4.1.3 Empresa Fiocruz.....	70
4.2 Perfil de los líderes investigados.....	71
4.2.1 Grupo de Edad.....	71
4.2.2 Género.....	72
4.2.3. Antigüedad en el trabajo.....	72
4.2.4 Cargo o Posición en la Empresa.....	73
4.2.5 Las Competencias de los Líderes.....	74
4.3 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LAS COMPETENCIAS.....	75
4.3.1 Competencia 1: Comunicación Interpersonal.....	75
4.3.2 Competencia 2: Control de los Estados Emocionales.....	78
4.3.3 Competencia 3: Relaciones interpersonales.....	81
4.3.4 Competencia 4: Toma de Decisiones.....	83
4.3.5 Competencia 5: Visión Sistémica.....	86
4.3.6 Competencia 6: Desarrollo del Potencial de los Liderados.....	89
4.3.7 Competencia 7: Ética y Carácter.....	91
4.3.8 Competencia 8: Gestión del Tiempo.....	94
4.3.9 Competencia 9: Resolución de Conflictos.....	97
4.3.10 Competencia 10: Técnica.....	100

4.3.11 Competencia 11: Motivación Personal.....	103
4.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DOMINANTES EN LAS RESPUESTAS....	106
4.4.1 Análisis de la varianza de las competencias en cuanto a la posibilidad de escalonamiento.....	106
4.4.2 Análisis de la varianza de las competencias en cuanto a la semejanza en las tres empresas del campo muestral.....	109
4.4.3 Análisis media para utilización en ámbito general.....	110
5 MODELO PROPUESTO.....	114
5.1 APLICACIÓN EMPRESARIAL DE LA ESCALA.....	114
5.2 PROPUESTA METODOLÓGICA.....	115
5.2.1 Para el reclutamiento y selección de profesionales.....	115
5.2.2 Para dirigir la utilización de <i>assessments</i> de competencias.....	119
5.2.3 Desarrollo de entrenamientos de liderazgo por parte de RRHH.....	119
5.2.4 Para que los propios líderes desarrollen sus competencias individuales.....	121
5.2.5 Para la conformación de los equipos para proyectos específicos.....	124
6 CONSIDERACIONES FINALES.....	126
7 CONCLUSIÓN.....	127
8 RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS.....	133
9 BIBLIOGRAFÍA.....	134
10 ANEXOS.....	142

LISTA DE CUADROS

CUADRO 01 - Teorías de liderazgo	13
CUADRO 02 - Atribuciones de los líderes tradicionales	16
CUADRO 03 - Diferencia entre capacidad y competencia	18
CUADRO 04 - Capacidad humana	18
CUADRO 05 - Competencias desde el punto de vista teórico	19
CUADRO 06 - Modelos de Steffen.....	21
CUADRO 07 - Metodología de aplicación del cuestionario.....	59
CUADRO 08 - Claridad de las instrucciones para completar el cuestionario.....	61
CUADRO 09 - Competencias del cuestionario de evaluación.....	61
CUADRO 10 - Nivel de claridad de la descripción del cuestionario.....	62
CUADRO 11 – Evaluación de las alternativas en el cuestionario de evaluación..	62

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Competencias y valor agregado	22
FIGURA 02 - Competencias para competitividad.....	23
FIGURA 03 - Método de evaluación Abbad.....	67
FIGURA 04 - Gráfico competencia Comunicación Interpersonal Jonhson.....	75
FIGURA 05 - Gráfico competencia Comunicación Interpersonal Dow	76
FIGURA 06 - Gráfico competencia Comunicación Interpersonal FIOCRUZ.....	76
FIGURA 07 - Gráfico compilado Comunicación Interpersonal.....	77
FIGURA 08 - Gráfico comp. Control de los Estados Emocionales Johnson.....	78
FIGURA 09 - Gráfico competencia Control de los Estados Emocionales Dow ...	78
FIGURA 10 - Gráfico comp. Control de los Estados Emocionales FIOCRUZ	79
FIGURA 11 - Gráfico compilado Control de los Estados Emocionales	80
FIGURA 12 - Gráfico competencia Relaciones Interpersonales Johnson	81
FIGURA 13 - Gráfico competencia Relaciones Interpersonales Dow.....	81
FIGURA 14 - Gráfico competencia Relaciones Interpersonales FIOCRUZ	82
FIGURA 15 - Gráfico compilado Relaciones Interpersonales	83
FIGURA 16 - Gráfico competencia Toma de Decisiones Johnson	84
FIGURA 17 - Gráfico competencia Toma de Decisiones Dow	84
FIGURA 18 - Gráfico competencia Toma de Decisiones FIOCRUZ	85
FIGURA 19 - Gráfico compilado competencia Toma de Decisiones.....	85
FIGURA 20 - Gráfico competencia Visión Sistémica Johnson.....	86
FIGURA 21 - Gráfico competencia Visión Sistémica Dow	87
FIGURA 22 - Gráfico competencia Visión Sistémica FIOCRUZ	87
FIGURA 23 - Gráfico compilado competencia Visión Sistémica.....	88
FIGURA 24 - Gráfico comp.Desarrollo del Potencial de los Liderados Johnson	89
FIGURA 25 - Gráfico comp. Desarrollo del Potencial de los Liderados Dow	90
FIGURA 26 - Gráfico comp. Desarrollo del Poten.de los Liderados FIOCRUZ..	90
FIGURA 27 - Gráfico compilado Desarrollo del Potencial de los Liderados.....	91
FIGURA 28 - Grafico competencia Ética y Carácter Johnson	92
FIGURA 29 - Gráfico competencia Ética y Carácter Dow	92
FIGURA 30 - Gráfico competencia Ética y Carácter FIOCRUZ.....	93
FIGURA 31 - Gráfico compilado competencia Ética y Carácter	93
FIGURA 32 - Gráfico competencia Gestión del Tiempo Johnson.....	95
FIGURA 33 - Gráfico competencia Gestión del Tiempo Dow	95

FIGURA 34 - Gráfico competencia Gestión del Tiempo FIOCRUZ	96
FIGURA 35 - Gráfico compilado competencia Gestión del Tiempo	96
FIGURA 36 - Gráfico competencia Resolución de Conflictos Johnson.....	97
FIGURA 37 - Gráfico competencia Resolución de Conflictos Dow	98
FIGURA 38 - Gráfico competencia Resolución de Conflictos FIOCRUZ.....	98
FIGURA 39 - Gráfico compilado competencia Resolución de Conflictos.....	99
FIGURA 40 - Gráfico competencia Técnica Johnson.....	100
FIGURA 41 - Gráfico competencia Técnica Dow	101
FIGURA 42 - Gráfico competencia Técnica FIOCRUZ.....	101
FIGURA 43 - Gráfico compilado competencia Técnica	102
FIGURA 44 - Gráfico competencia Motivación Johnson.....	103
FIGURA 45 - Gráfico competencia Motivación Dow.....	104
FIGURA 46 - Gráfico competencia Motivación FIOCRUZ.....	104
FIGURA 47 - Gráfico compilado competencia Motivación.....	105
FIGURA 48 - Gráfico competencia Motivación Johnson.....	118
FIGURA 49 - Gráfico competencia Motivación Dow.....	121
FIGURA 50 - Gráfico competencia Motivación FIOCRUZ.....	123
FIGURA 51 - Gráfico compilado competencia Motivación.....	125

TABLA 01 - Grupo de edad de los respondientes	71
TABLA 02 - Géneros de los investigados.....	72
TABLA 03 - Antigüedad en el trabajo.....	73
TABLA 04 - Cargo o posición dos respondientes.....	73
TABLA 05 - Nivel de influencia Comunicación Interpersonal.....	77
TABLA 06 - Nivel de influencia Control de los Estados Emocionales.....	80
TABLA 07 - Nivel de influencia Relaciones Interpersonales	83
TABLA 08 - Nivel de influencia competencia Toma de Decisiones.....	86
TABLA 09 - Nivel de influencia Visión Sistémica	89
TABLA 10 - Nivel de influencia Desarrollo del Potencial de los Liderados.....	91
TABLA 11 - Nivel influencia Ética y Carácter.....	94
TABLA 12 - Nivel influencia competencia Gestión del Tiempo	97
TABLA 13 - Nivel influencia Resolución de Conflictos.....	100
TABLA 14 - Nivel influencia competencia Técnica.....	102
TABLA 15 - Nivel influencia Motivación	105
TABLA 16 - Nivel de influencia compilado de las empresas	107
TABLA 17 - Calculo ANOVA factor doble	108
TABLA 18 - Nivel de influencia por competencia empresa Johnson	111
TABLA 19 - Nivel de influencia por competencia empresa Dow.....	112
TABLA 20 - Nivel de influencia por competencia empresa FIOCRUZ.....	113

CEO	-	Chief Executive Officer
DISC	-	Dominancia, Influencia, Estabilidad, Conformidad.
FGV	-	Fundación Getúlio Vargas
KRI	-	Key Results Indicator
KPI	-	Key Performance Indicator
RRHH-		Recursos Humanos
ROI	-	Return of Investment

ALINEAR: Disponer en línea. Conjunto de elementos presentados secuencialmente.

APRENDIZAJE: Acto o efecto de aprender, el tiempo durante el cual se aprende.

ASSESSMENT: Consiste en un modelo de evaluación individual de profesionales.

ACTITUD: Modo de proceder el comportamiento.

AUTOCONFIANZA: Confianza que una persona tiene de sí misma.

AUTOESTIMA: Aprecio o valorización que una persona confiere a sí misma, permitiéndole tener confianza en los propios actos y pensamientos.

BENCHMARKING: Aprender por el éxito de otra persona.

CAPACIDAD: Entendida como la facultad que vuelve apto.

COMPETENCIA: Conjunto formado por el conocimiento, habilidades y actitudes que posibilita una persona a entregar determinado resultado.

COMPORTAMIENTO: Modo de portarse, proceder ante las situaciones.

COMUNICACIÓN: Transmitir o participar información.

CONOCIMIENTO: Acto o efecto de conocer.

CONCIENCIA: Facultad de la razón de juzgar los propios actos.

DESEMPEÑO: Acto de desempeñar o cumplir una función o tarea.

DESARROLLO: Acto o efecto de desarrollar, progresar.

EMPIRICO: Aprendizaje por experiencia.

EQUIPO: Grupo de personas reunidas para una misma tarea o acción.

ESTRATEGIA: Forma de pensar y actuar en la dirección del futuro, representa una combinación ingeniosa de recursos, objetivos y acciones para conseguir un fin.

GERENTE: Persona que genera o administra negocios.

GESTIÓN: Gerencia o administración.

GRUPO: Conjunto de personas o de cosas que forma un todo.

HABILIDAD: Calidad o capacidad de aquel que es hábil.

INDICADORES: Que o aquel que indica.

INFLUENCIAR: Ejercer influencia o ascendencia sobre alguien.

LÍDER: Persona que ejerce influencia sobre el comportamiento, pensamiento u opinión de los demás.

LIDERAZGO: Capacidad del líder de Influir en la gente y en los equipos de trabajo en el logro de resultados en forma de objetivos y metas.

LIDERAR: Cualidad o función ejercida por el líder.

MOTIVACIÓN: Acto de motivar o de motivarse, exposición de los motivos.

OBJETIVO: meta a ser alcanzada.

ORGANIZACIÓN: Acto o efecto de organizar, representa un establecimiento empresarial comercial, industrial o de servicios.

PERFORMANCE: Conjunto de los resultados obtenidos como consecuencia del desempeño.

PRECISIÓN: Acto o efecto de cuidar.

PLANO: Disposición de informaciones de una persona u organización.

POPULACIÓN: Personas investigadas en un campo de muestra de investigación.

POTENCIAL: Conjunto de los recursos y capacidad que designan una posibilidad.

PROCESO: Modo de hacer una actividad o un plan, conjunto de tareas.

PROFESIONAL: Persona que hace una actividad por oficio, que se relaciona con una determinada profesión.

RESULTADO: Acto o efecto de resultar. Algo alcanzado.

TURNOVER: Rotación de las personas que trabajan en una empresa.

VALOR: Conjunto de creencias o ideas dominantes.

VISIÓN: Imagen del futuro deseado.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente, el tema del liderazgo es uno de los más abordados en el mundo y considerado muy importante para los mayores estudiosos de la zona de comportamiento, teniendo en cuenta sus estrechos vínculos con los resultados de los negocios en general. Prácticamente, en toda situación, sea en el campo corporativo, social o político, los resultados obtenidos están relacionados con el área del liderazgo. La historia demuestra que las decisiones de los grandes líderes en el pasado impactaron directamente sobre los resultados de sus liderados y, en consecuencia, llevaron a acciones de personas que generaron efectos consecuentes a los de una organización o comunidad.

Las guerras fueron iniciadas y terminadas por decisiones de los líderes. Las Empresas lograron el éxito o fallaron debido a decisiones de sus líderes y algunas otras aun lograron un éxito mayor en función a las estrategias y enfoques específicos utilizados por sus líderes. Desde hace algunos años el hombre busca respuestas para entender y delinear los comportamientos, actitudes y competencias de los líderes que impactan efectivamente sobre los resultados de sus decisiones. En este sentido, esta investigación releva algunos cuestionamientos básicos para la motivación de la construcción de una escala de liderazgo y desarrollo de esta tesis.

Para que el proceso de construcción en esta pesquisa se pueda ser realizado de una manera estructurada, secuencial, de modo que la finalización del estudio este en línea con su objetivo inicial, es necesario que desde el inicio de la investigación haya una cuestión problema importante, sirviendo como punto de orientación y el enfoque del investigador, por lo que todo el contenido investigado es válido para ayudar al investigador a encontrar las mejores respuestas que satisfagan el propósito del estudio¹.

En este sentido, esta investigación releva algunos cuestionamientos básicos para la motivación de la construcción de una escala de liderazgo y desarrollo de esta tesis.

1 GIL, Antonio Carlos. Como elaborar proyectos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- ¿Cómo desarrollar una escala de liderazgo estructurada y consecutiva de modo que sus competencias puedan afectar los resultados de una empresa?

De esta manera, esta investigación propone el desarrollo de una escala estructurada de liderazgo, con la aplicación más dirigida hacia el entorno organizacional. El contenido de esta tesis pretende escalonar los niveles de liderazgo que se puede tener en una organización específica, considerando como presupuesto dos factores principales de análisis: el grado de influencia que el líder ejerce sobre los liderados, y las competencias escalonadas que generan esa influencia.

El estudio en cuestión se justifica esencialmente dada la necesidad que poseen las empresas para delinear las competencias ideales del liderazgo para la obtención de mejores resultados a fin de que puedan enfocar más la energía en la aplicación de entrenamiento realmente efectivos, disminuyendo el margen de error en la aplicación de los programas de desarrollo de líderes y en el proceso de reclutamiento y selección. De esta manera, la estructura de investigación se basa fundamentalmente en los siguientes factores:

- a) ¿Cuáles son las competencias que pueden determinar el grado de influencia que un líder ejerce sobre un liderado?
- b) ¿Cómo se puede estructurar esas competencias en una escala secuencial a fin de que puedan ser percibidas para el desarrollo gradual?
- c) ¿Cómo cuantificar el grado de cada competencia en la escala en función de la influencia que el líder ejerce sobre los liderados?
- d) ¿Cuáles son las competencias que más impactan en los resultados de las empresas?
- e) ¿Cómo las competencias de liderazgo se pueden ser desarrolladas de manera estructurada y planeada para mejorar el rendimiento de los líderes?
- f) ¿Cómo una escala estructurada de liderazgo puede ayudar en lo desarrollo de las organizaciones?
- g) ¿Cómo estructurar una escala de liderazgo de modo que el sistema sea replicable en la empresa?
- h) ¿Cómo validar la precisión de una escala de liderazgo que puede incluir competencias subjetivas y coyunturales?

La elaboración de una pregunta problema adecuada se convierte en un factor esencial para que los resultados obtenidos en la investigación posean un grado de relevancia confiable para su aplicación efectiva en las organizaciones². Considerando que las competencias a ser colocadas en la escala del liderazgo presentan conceptos muy subjetivos, especialmente aquellos inherentes a las competencias comportamentales, el desafío de desarrollar una escala de ese nivel, que posea un grado de confianza aceptable para su aplicación en las organizaciones, hace más desafiante a la investigación.

Por otro lado, la oportunidad de perfeccionar el nivel de resultados de las empresas, mejorando de esta manera el clima organizacional y el sistema de contrataciones actualmente utilizados, genera motivación suficiente y válida para desprender energía en un estudio que puede proporcionar una alta relevancia para su aplicación práctica en un mercado actual con tamaño competitividad.

1.2 CONTEXTO DE LA TESIS

El desarrollo de una escala estructurada y secuencial de liderazgo, a través de una herramienta pragmática para la utilización en el mundo corporativo, representa el enfoque principal y propósito de investigación de esta tesis.

Teniendo en cuenta que el principal objetivo de las corporaciones en general es la obtención de resultados y sabiendo que estas también dependen de personas para que estos resultados sean alcanzados, se hace necesario que sean desarrolladas herramientas de liderazgo más prácticas y efectivas con el propósito de que el estudio comportamental de los profesionales en general puedan ser delineados de manera precisa y, consecuentemente, desarrollados en forma planeada. Una vez que los líderes posean herramientas de liderazgo más sólidas que faciliten la comprensión de las motivaciones reales de sus liderados y logren aplicar técnicas secuenciales y estructuradas para el desarrollo de actitudes y comportamientos, con alineación de los resultados esperados por la empresa, el trabajo del líder pasa a ser una gestión planificada de las competencias de las personas y no solamente intuitivo,

2 GIL, Antonio Carlos. Como elaborar proyectos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p 162.

disminuyendo, de esta manera, el margen de error de la comunicación humana y, consecuentemente, de los resultados numéricos que se espera de ese líder.

No obstante, para que el desarrollo de la escala de liderazgo, propuesta en esta tesis, pueda ser establecida como un instrumento satisfactoriamente confiable, en términos de medición y aplicación, disminuyéndose el margen de error de las acciones de los líderes y ahorrando energía de las empresas en la reducción de costes de desarrollo humano, es necesario que un marco teórico y una convalidación de campo puedan ser realizados para que se obtenga una mayor credibilidad en los resultados propuestos por este estudio.

En este impulso, el líder que posea como herramienta una escala sólida de referencia para generar acciones efectivas de desarrollo de sus liderados, tendrá una mayor oportunidad de lograr suplir las expectativas de la empresa en relación a los resultados esperados y podrá, asimismo, mejorar el desarrollo de competencias comportamentales de los colaboradores, impactando positivamente en indicadores tales como el *turnover*³, el clima organizacional, la disminución de pasivos laborales y el aumento de la competitividad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar una escala de liderazgo estructurada y secuencial que permita a los líderes planificar de manera ordenada el desarrollo de sus liderados en función a las expectativas de resultados que espera una empresa, así como un mejor planeamiento en términos de reclutamiento y selección.

1.3.2 Objetivos Específicos

Considerando que la graduación de la referida escala de liderazgo, objeto del desarrollo de esta tesis, está compuesta por competencias humanas comportamentales y técnicas, los desafíos para cuantificar y graduar los elementos comportamentales subjetivos son enormes, ya que como superación de estos desafíos la investigación en cuestión tiene como objetivos específicos:

3 La palabra viene del Inglés, se puede traducir como "la rotación de las personas en una empresa".

- a) Identificar que competencias comportamentales y técnicas deberán pertenecer a esta escala gradual de liderazgo;
- b) Investigar cual es el mejor orden de escalonamiento de las competencias con el fin de que el planeamiento del desarrollo de las competencias pueda ser realizado de manera gradual, secuencial y complementaria;
- c) Estudiar el comportamiento practico de los liderados en una investigación de campo con el fin de comprender cómo este orden de competencias puede generar un resultado científico con un campo muestral y margen de error;
- d) Desarrollar una estructura escalonada de competencias que permita una utilización posterior en el desarrollo de los líderes de manera práctica en las empresas en general⁴.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La situación económica mundial ha generado un escenario cada vez más competitivo para las organizaciones con fines de lucro, haciendo con que estas busquen cada vez más instrumentos y herramientas que las ayuden a superar a sus competidores de manera leal y dirigida para cumplir con sus principios y valores establecidos. Una de las cuestiones más críticas que las empresas encuentran en este desafío de superación es el desarrollo de sus líderes, teniendo en cuenta que su preparación influye en toda la cadena comportamental en la cual se encuentran insertos. Un líder mal preparado afecta todo tipo de resultado corporativo que involucre o no la presencia de sus liderados en el organigrama departamental. En este sentido, las empresas buscan constantemente mejores herramientas de liderazgo que sean precisas y eficaces para desarrollar a sus líderes.

Estas herramientas son utilizadas no solamente en el desarrollo de equipos para el logro de los resultados cotidianos de la empresa, sino también de manera proactiva en la formación de estos, como por ejemplo, en un proceso de selección y contratación a fin de evitar el delineamiento equivocado de competencias inoperantes que culminan en una contratación desacertada y un consecuente desperdicio de

4 CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 42.

energía en el desarrollo de un liderado que no posee las competencias esenciales necesarias para su posición.

De esta forma, la principal justificativa para el desarrollo de esta tesis es la mejora de los resultados numéricos para las empresas en general, valiéndose del aprovechamiento de su capital humano de manera estructurada y efectiva, disminuyéndose el desperdicio de tiempo y energía en el desarrollo de líderes, utilizando, de esta manera, el programa de desarrollo adecuado para cada liderazgo.

1.5 DELIMITACIÓN DEL TRABAJO

El desarrollo de esta tesis se limita a la búsqueda de parámetros de medición comportamentales que permitan la comprensión estructurada de las competencias de liderazgo en el ámbito de las organizaciones en general. No es objeto de estudio de esta investigación desarrollar un instrumento de evaluación para identificar el nivel de competencias de liderazgo que el usuario posee dentro de la escala, sino que este es un punto de análisis futuro y secuencial de esta tesis.

La investigación delimitará sus esfuerzos solamente en el sentido de identificar los estándares humanos de comportamiento de los líderes que más influencia ejercen sobre los liderados, permitiéndose un análisis estructurado y escalonado de las competencias de liderazgo establecidas en esta investigación. De esta manera, se espera que la construcción de una escala secuencial y estructurada pueda permitir mejores estudios previos para la contratación de determinadas posiciones en la empresa y mejorar el plegamiento del desarrollo de los liderazgos en las organizaciones.

Considerando el factor limitante tiempo para el desarrollo de la investigación de campo, la tesis se propone alcanzar el grado de medición comportamental escalonado de competencias de liderazgo en un nivel de error satisfactorio para su utilización posterior. Un modelo con resultados más precisos necesitará de una investigación que contenga parámetros más específicos sobre cada modelo de negocio o empresa específica, lo cual se pretende realizar en el futuro como objetivo secuencial de este estudio.

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

Una vez que la escala de liderazgo posea una estructura secuencial y organizada, se espera que esta pueda ser aplicada inmediatamente en las organizaciones con carácter experimental con el objetivo de auxiliar a las empresas en los siguientes aspectos:

- Para los departamentos de recursos humanos: mejorar la identificación de posibles potenciales internos de la empresa, para la reubicación de profesionales en otras áreas que puedan generar una mayor productividad; mejora en la selección y reclutamiento de personas, identificación, previa a la contratación, de los mejores perfiles que se encajan con las posiciones de liderazgo, disminuyendo la rotación de profesionales y obteniendo mejores resultados numéricos con los más calificados en posiciones específicas; Disminución de costes en la contratación de diversas herramientas para la medición del desempeño de los líderes, pudiendo analizar datos generales en una única escala; planear mejores programas de entrenamiento para el desarrollo del liderazgo en las empresas para poder optimizar los recursos involucrados y lograr mejores resultados numéricos.
- Para los líderes de las empresas en general: delimitar su propio nivel de liderazgo e identificar formas de mejorar su desarrollo en la escala para la obtención de mejores resultados; identificar acertadamente el nivel de liderazgo de sus subordinados con el fin de reubicarlos en posiciones donde puedan generar una mayor productividad; estructurar mejores enfoques diarios e individuales para desarrollar las relaciones y comunicaciones del equipo, mejorando el clima organizacional y disminuyendo el surgimiento de conflictos.

El objetivo principal de la utilización de los resultados conquistados en esta tesis es la aplicación inmediata de la escala de liderazgo, con carácter experimental, para componer el propósito descrito previamente. No obstante, la precisión en la utilización de la escala en función de los resultados numéricos esperados por las empresas dependerá de los ajustes en la medición futura de la escala, los cuales solamente podrán ser realizados con una anterior observación de la utilización práctica de dicha escala en el entorno organizacional.

1.7 METODOLOGÍA

El significado de la palabra metodología deriva de los términos meta, que significa ancho, odos que significa camino y logos que significa estudio del discurso. Así, de manera sucinta, los momentos del proceso de investigación se encuentran estructurados de la siguiente manera:

- Determinación del tema a investigar;
- Formulación de la pregunta problema a ser respondida en la investigación;
- Identificación de las posibles hipótesis sobre la pregunta problema;
- Identificación del marco teórico para las respuestas a las preguntas;
- Delineación de los objetivos a ser investigados⁵.

El objetivo principal de la estructura de investigación es, con anterioridad a la búsqueda de respuestas para la pregunta problema formulada sobre el tema, buscar las mejores preguntas de investigación a través de la provocación de hipótesis previas y analogías sobre investigaciones desarrolladas previamente acerca del mismo tema. El “*benchmarking*”⁶ también se convierte en una herramienta de análisis poderosa en este sentido, teniendo en cuenta que las mejores preguntas pueden ser dirigidas hacia la comprensión de casos de éxito similares y no solamente en función a experiencias anteriores fracasadas. Este enfoque permite al investigador disminuir significativamente el desgaste del aprendizaje mediante el método de prueba y error.

1.8 ORIGINALIDAD

Diversas tesis, disertaciones y artículos sobre el tema del liderazgo pueden encontrarse en el universo académico y organizacional. De esta manera, para que el requisito de originalidad del tema de esta tesis pueda cumplirse, se resalta que no encontrado ningún subtema específico en liderazgo con el desarrollo estructurado y secuencial de una escala con aplicación práctica.

5 YUNI, José A.; URBANO, Claudio A. Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción. 3. ed. Córdoba: Brujas, 2005. p.98.

6 La traducción de la palabra en este contexto tiene el sentido de "aprendizaje por el éxito de los demás".

En la búsqueda de un respaldo teórico para el desarrollo de esta tesis, el autor John Maxwell, en su libro “The 5 Levels of Leadership”, apenas desarrolla una estructura aislada de niveles de liderazgo que entiende que existe, pero basa su estudio solamente en su experiencia, en estudios empíricos, sin desarrollar cualquier estudio científico con fundamentación teórica en el campo muestral, o cualquier relación o asociación con indicadores de resultados para una aplicación pragmática en el ámbito organizacional⁷.

1.9 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para que la tesis en cuestión pueda ser mejor comprendida en términos de su línea de investigación y análisis de los resultados, el estudio será organizado de la siguiente manera:

- **INTRODUCCIÓN** – definición de los objetivos generales y específicos en relación al problema de investigación, justificación, resultados esperados y estructura de trabajo;
- **FUNDAMENTO TEÓRICO** –Etapa destinada a la exploración del marco teórico que dará respaldo a las conclusiones obtenidas en la etapa final;
- **METODOLOGIA DE TRABAJO** – tiene como objetivo el estudio, el método de investigación, el modelo de evaluación utilizado y la técnica de recolección de datos;
- **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS** – análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo en función de los objetivos específicos propuestos para la definición de la escala de liderazgo;
- **MODELO PROPUESTO** – especificar los modelos utilizados durante el proceso de investigación para la obtención del resultado final;
- **CONCLUSIÓN** – explicación sobre las consideraciones finales obtenidas con la investigación en función de los objetivos propuestos en la introducción;
- **BIBLIOGRAFIA** – Descripción de las referencias bibliográficas utilizadas para la producción de esta tesis.

7 MAXWELL, John C., The 5 levels of leadership. New York: Center Street, 2011.

2 FUNDAMENTO TEÓRICO

Con el fin de que la obra en cuestión pueda generar credibilidad para su aplicación, con el apoyo científico, es necesario en esta etapa el desarrollo de la estructura del razonamiento del marco teórico de la investigación.

En este sentido, teniendo en cuenta que la elaboración de la escala de liderazgo depende básicamente de la definición de dos marcos teóricos referenciales, es decir, una definición homogénea y pragmática del complejo y subjetivo término "liderazgo" y la definición de qué habilidades se unirán a la lista de gama de habilidades, a partir de este punto se construye la estructura del trabajo en la investigación.

Dado que la definición de "liderazgo" se alinea como definición conceptual específico para su aplicación en escala, sigue siendo importante que el concepto de Gestión por Competencias también sea alineado en la estructura, que entonces este concepto también se puede alinear con el concepto específico de competencia para la aplicación en la escala. Sólo después de esta definición que las competencias de la escala pueden ser definidas.

2.1 MARCO REFERENCIAL

El marco teórico de un proyecto de investigación engloba todo el conocimiento necesario para respaldar el proceso de investigación y las conclusiones que el investigador obtiene sobre ese proceso. Es el marco teórico que estructura la línea de razonamiento que el investigador utiliza en el estudio con el objetivo de dilucidar el desarrollo de la investigación para generar una credibilidad de los resultados obtenidos en su etapa final.

En esta dirección, esta tesis pretende compilar en las siguientes páginas, la óptica de diversos autores que versan sobre el tema del liderazgo, así como los subtemas involucrados en el proceso de investigación para la elaboración de la escala.

2.1.1 Concepto de Liderazgo

Para que sea posible el desarrollo de la escala de liderazgo, como propuesta de esta tesis, se hace necesario que el concepto de liderazgo sea comprendido de manera objetiva y homogénea, a fin de que las competencias delineadas para la construcción de la referida escala tenga una fundamentación teórica basada en un contexto estructurado y básico.

Sin duda, el tema del liderazgo es uno de los más abordados en el mundo moderno, teniendo en cuenta que, prácticamente, todos los resultados obtenidos en las organizaciones y fuera de ellas provienen de decisiones tomadas por algún tipo de líder, las cuales, consecuentemente, impactan directamente sobre estos resultados.

Según Bergamini (2009, p. 2), el tema del liderazgo es cada vez más importante en la actualidad marcada por la globalización, la automatización digital generalizada y por la constante necesidad de cambio y viene como pauta principal de los estudios sobre el comportamiento de las personas en la organización⁸.

Por lo tanto, si las organizaciones, en general, desean obtener mejores resultados en un mundo corporativo tan competitivo, es imprescindible que entiendan el tema con mayor profundidad, identificando los puntos críticos fundamentales de mejora que necesitan ser aplicado en cada caso puntual.

El autor Gaudêncio (2009, p.15) realiza la siguiente explicación en su libro “Súper consejos para convertirse en un verdadero líder”. Acostumbra definir a un líder mostrando, en dos momentos diferentes, lo que es esencialmente: 1. El líder sabe lo que quiere. Tiene un sueño. 2. El líder quiere lo que sabe. Para el, lo importante es la concreción del sueño, no la gloria de hacerlo. Por eso, se compromete a otros con su sueño, de manera tal que, luego de un tiempo, las personas irán tras ese sueño, no solamente el líder⁹.

Para Chiavenato (1999, p. 553-627), el liderazgo es una forma de influencia. Dicha influencia es una transacción interpersonal en la que una persona actúa para modificar o provocar el comportamiento de otra persona de manera intencional.¹⁰

8 BERGAMINI, C. Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 2009.

9 GAUDÊNCIO, Paulo. Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

10 CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

John C. Maxwell (2008, p.13) proporciona un parámetro amplio en la definición de liderazgo:¹¹

- Disposición de asumir riesgos.
- Deseo apasionado de hacer la diferencia.
- Sentirse incómodo con la realidad.
- Asumir responsabilidades, mientras otros inventan excusas.
- Observar las posibilidades de una situación, mientras otros solo logran ver las dificultades.
- Disposición para destacarse en medio de la multitud. Abrir la mente y el corazón. Capacidad de subyugar el ego en beneficio de aquello que es mejor.
- Evocar la capacidad de soñar.
- Inspirar a otras personas con una visión clara de la contribución que ellas pueden ofrecer.
- Poder de potenciar muchas vidas.
- Hablar de corazón a corazón con los liderados.
- Integración del corazón, de la mente y del alma.
- Capacidad de preocuparse por los otros y, al hacer esto, libera las ideas, la energía y la capacidad de estas personas.
- Sueño transformado en realidad.
- Coraje.

Bajo el punto de vista de Maxwell, el líder ejerce influencia en su grupo para que las personas hagan lo que él desea, dirigiéndolas hacia una dirección a la que no lograrían llegar de manera individual. Este líder debe mostrar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal, incentivar, mostrar que es posible, colocar en quipo en condiciones de avanzar y también aprender con los errores. La responsabilidad por el desarrollo de las personas recae sobre el líder. Esto significa más que solamente ayudarlas a adquirir habilidades profesionales, afirma el autor.

Los mejores líderes ayudan a los liderados no solamente en relación a la carrera, sino también en relación a la vida personal. Estos los ayuda a ser mejores personas y no solamente buenos profesionales. Los líderes potencian a sus liderados y esto en

11 MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

muy importante, pues promover el crecimiento de las personas genera crecimiento para la organización¹².

Según McGregor (2002, p. 36), el liderazgo no es un atributo de la persona, sino una compleja combinación de cuatro variables o elementos: las características del líder, las actitudes, necesidades y características personales de los liderados; las características de la organización, en especial la tarea a ser realizada; y la coyuntura social, económica y política¹³.

Otros enfoques más recientes sobre liderazgo son presentados por Robbins (2002, p. 309). El autor cita cuatro teorías: la teoría de la atribución del liderazgo; la teoría del liderazgo carismático; la teoría del liderazgo transaccional *versus* transformacional; y la teoría del liderazgo visionario, como se muestra en lo Cuadro 1¹⁴.

TEORIA	DESCRIPCIÓN
TEORIA DE LA ATRIBUCIÓN DE LIDERAZGO	Defiende que el liderazgo se refiere a las características que las personas atribuyen a otras, tales como: inteligencia, personalidad, sociabilidad, fuertes habilidades verbales, agresividad, comprensión y disposición para el trabajo.
TEORIA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO	Es una extensión de la teoría de las atribuciones, que defiende que los seguidores, cuando observan comportamientos carismáticos en los líderes, tienden a atribuir condiciones heroicas a estos. Un conjunto de seguidores de esta teoría propone que una persona puede aprender a ser carismática siguiendo un proceso de tres etapas. Primero, desarrollar una perspectiva optimista; usar la pasión como catalizador del entusiasmo y comunicarse demostrando esta pasión y ese entusiasmo. Segundo, un individuo atrae a otro creando una relación que inspira al otro a seguirlo. Tercero, el líder trabaja con las emociones de sus seguidores, extrayendo lo

¹²MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

¹³MCGREGOR, Douglas. Gerenciando o lado humano da empresa. São Paulo: Qualitymark, 2002.

¹⁴ ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

	mejor de ellos.
TEORIA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL VERSUS TRANSFORMACIONAL	Busca diferenciar líderes transformacionales de los transaccionales. Los líderes transaccionales establecen la exigencia del papel de los seguidores y sus tareas, dirigiéndolos hacia el alcance de las metas. Los líderes transformacionales producen niveles de esfuerzo y desempeño de seguidores que van más allá de lo que sucedería con un liderazgo transaccional; ayudan a sus seguidores a cambiar la visión sobre las dificultades y limitaciones, haciéndolos cuestionar las visiones establecidas y sentirse capaces de realizar cosas para las cuales se consideraban incapaces.
TEORIA DEL LIDERAZGO VISIONARIO	Aborda la capacidad de crear y articular una visión realista y atractiva del futuro para una unidad organizacional o para la organización como un todo. Los líderes visionarios parecen tener tres cualidades que están relacionadas con la eficacia de sus roles visionario. La primera es la capacidad de comunicar la visión a los otros; la segunda es ser capaz de comportarse de forma que transmite y refuerce la visión; y, por último, es la capacidad de secuenciar actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones.

CUADRO 01 – Teorías de liderazgo
FUENTE: Robbins (2012, p. 309)

2.1.2 Concepto de Liderazgo establecido para la aplicación de la escala de Liderazgo

Para que el desarrollo de la escala de liderazgo, propuesta en esta tesis, pueda alinearse con un punto de apoyo en un concepto homogéneo de liderazgo, se utilizará la comprensión de Chiavenato (1990, p. 553-627), mediante la cual se entiende como liderazgo a una forma de influencia, y la influencia como una transacción interpersonal en la que una persona actúa para modificar o provocar el comportamiento de otra de manera intencional¹⁵.

15 CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

De esta manera, se parte del presupuesto de que un líder solamente influye a un liderado si posee mecanismos para ejercer dicha influencia, algo que acrecentar, sea en el aspecto técnico o comportamental, punto este que se verá más adelante en esta línea de investigación. En otras palabras, un líder solo podrá ser seguido por un liderado en este contexto si este entiende que el líder ofrece un contenido influyente.

Además, para la definición del rol de las competencias a ser utilizadas en la escala, así como para la aplicación de la investigación de campo, se tomará como base la teoría de la Atribución del Liderazgo de Robbins (2002, p. 309), mediante la cual el autor entiende que el liderazgo se refiere a las características que se atribuyen entre las personas, tales como: inteligencia, personalidad sociable, fuertes habilidades verbales, agresividad, comprensión y disposición para el trabajo¹⁶.

Por este motivo, la investigación de campo muestral de esta tesis se llevará a cabo tomando solamente la población de liderados, teniendo en cuenta que, solo estos tendrían las condiciones de determinar si sus comportamientos están siendo modificados o no por la influencia del líder. Partiendo de este presupuesto, el líder no tendría argumentos objetivos para clasificarse a sí mismo, sino la impresión e imagen real que sus liderados poseen sobre sus enfoques y mecanismos de influencia.

2.1.3 Integración entre Liderazgo y Competencias

Uno de los primeros estudios al respecto de las habilidades de liderazgo fue realizado por Katz (1989, p. 45-57), mediante el cual identificó tres grupos de habilidades básicas que el líder debería poseer en variado grado, dependiendo del nivel de administración que estuviese ejerciendo¹⁷:

- 1) **Habilidades técnicas** - es la comprensión y competencia en una actividad específica que particularmente involucra métodos, procesos, técnicas y procedimientos, conocimiento especializado, capacidad analítica y facilidad en el uso de las herramientas y técnicas en una determinada disciplina.
- 2) **Habilidades humanas** - Es la capacidad que debe poseer el líder para trabajar efectivamente como miembro de un grupo y para obtener un esfuerzo cooperativo del grupo liderado por este.

16 ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

17 KATZ, R.L. Skill of an effective administrador. Boston: Harvard Business Review, 1989.

3) **Habilidades conceptuales** - Consiste en la capacidad de visualizar al emprendimiento como un todo, esto es, reconocer como las diversas funciones dentro de la organización son interdependientes y como los cambios en cada parte pueden afectar a todas las demás.

En el Cuadro 2, Schwarz (1994, p. 257-258) sintetiza el cambio de atribuciones de los líderes tradicionales hacia los líderes facilitadores¹⁸.

ESTRUCTURA ELEMENTOS NORMAS	LÍDER TRADICIONAL	LÍDER FACILITADOR
	El líder intenta establecer implícitamente normas en el equipo.	El líder comparte valores centrales, principios y atribuciones básicas con los miembros del equipo como base potencial para las normas del mismo. El líder y los miembros del equipo discuten explícitamente y acuerdan normas del mismo.
CULTURA GRUPAL	El líder intenta influir implícitamente sobre la cultura.	El líder comparte valores centrales, principios y atribuciones básicas con los miembros del equipo como base potencial para la cultura del mismo. El líder y los miembros del equipo discuten explícitamente la cultura en curso y la deseada y acuerdan los pasos para compartirla.
TIEMPO SUFICIENTE	El líder decide cuánto tiempo podrían llevar las tareas y fija plazos finales en una reunión con los miembros del equipo.	El líder enseña a los miembros del equipo como planear y administrar el tiempo. Los miembros del equipo usan la información relevante y el apoyo del líder para fijar plazos para sus tareas.
PAPELES CLARAMENTE DEFINIDOS	El líder define el rol de los empleados con o sin la participación de los miembros del equipo.	Los miembros del equipo usan información relevante y el apoyo del líder para definir y acordar acerca de sus roles.
ASOCIACIÓN APROPIADA	El líder decide quien se unirá y quien dejará el equipo con o sin la consulta a los miembros del mismo.	El líder se asegura de que el equipo posea información y habilidades necesaria para seleccionar (y remover) miembros del mismo. Los miembros del grupo usan la

18 Schwarz, Roger M. The skilled facilitation practical wisdom for developing effective groups. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

		información relevante y el apoyo del líder para discutir y decidir qué tipo de miembros necesitan.
TAREAS MOTIVACIONALES	El líder diseña el trabajo de los miembros del equipo, algunas veces en reunión con los mismos.	El líder ayuda a los miembros a entender lo que hace motivador un trabajo. Los miembros del grupo usan la información relevante y el apoyo del líder para rediseñar sus trabajos.
METAS CLARAS	El líder define metas basadas en la dirección del supervisor del líder y, algunas veces, en reunión con los miembros del equipo.	El líder ayuda a los miembros del grupo a aprender cómo definir metas claras. Los miembros del grupo usan información relevante y el apoyo del líder para discutir y fijar metas.

CUADRO 02 – Atribuciones de los líderes tradicionales
FUENTE: Adaptado (Schwarz, p. 257-258)

Otro factor importante de análisis e interacción en la composición entre el tema liderazgo y la definición de las competencias de los líderes que mejor traducen los resultados esperados por la empresa es la comprensión del concepto aislado del término “competencia”.

Según Queiroz (2008, p. 21-22), competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, de manera combinada, agregan valor al profesional de una organización¹⁹.

Capacidad	Significado	Competencia
Conocimientos	Saber	Competencia Técnica
Habilidades	Saber Hacer	
Actitudes	Querer Hacer	Competencias de Comportamientos

CUADRO 3 – Diferencia entre capacidad y competencia
FUENTE: Adaptado (Queiroz, 2008 p.21-22)

Sin embargo, en esta línea de razonamiento, para que el concepto de competencia sea efectivamente comprendido, se hace necesario alinearlo al concepto de resultado. En este sentido, un profesional es evaluado en su desempeño por su

19 QUEIROZ, Cláudio. As competências das pessoas. 4. ed. São Paulo: DVS Editora, 2008.

capacidad de entregar resultados mediante la utilización de sus conocimientos, habilidades y actitudes. De esta forma, el nivel de entrega de resultados por parte de un profesional será directamente proporcional a su nivel de conocimiento, habilidades y actitudes.

El cuadro presentado a continuación muestra un modelo más específico de los conceptos de conocimiento, habilidades y actitudes de un profesional²⁰.

Conocimiento	Se refiere a la formación específica de un individuo sobre determinado tema, como por ejemplo, académica, de idiomas o de informática.
Habilidades	Se refiere al dominio del conocimiento teórico en términos de aplicación y experiencia práctica.
Actitudes	Se refiere a los valores, emociones y sentimientos expresos de la conducta humana, que mediante una metodología hacen posible identificar el perfil de un comportamiento.

CUADRO 4 – Capacidad humana
FONTE: Adaptado²¹ (Leite, 2013)

En síntesis, se puede decir que la competencia de un profesional será determinada por su capacidad humana de generar los resultados que la empresa espera, utilizando sus insumos humanos, dominando la teoría sobre determinado asunto (conocimiento), sabiendo aplicar ese conocimiento teórico en situaciones practicas puntuales (habilidades) y teniendo sentimientos y actitudes que sean congruentes con la utilización de su conocimiento y habilidades, valiéndose del mejor sentimiento de motivación posible para la obtención del resultado. El Cuadro presentado a continuación muestra una comparación de competencias de acuerdo con los autores.

Autores	Competencias
Bartlett y Goshal (1997)	habilidad para establecer equilibrio en las relaciones habilidad para crear un ambiente de trabajo motivador habilidad para inspirar confianza y creencia en la institución habilidad para combinar discernimiento

²⁰ RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência. Rio de Janeiro: Qualytmak, 2008. p.9-12.

²¹ LEITE, Giancarlo de Cristo. Propuesta de una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyado en el Coaching y su proceso de aprendizaje en el ambiente organizacional. Posadas: 2013.

	conceptual y desafíos motivacionales
Vergara y Branco (1995) Vergara (2000)	Gestionar la competitividad Gestionar la complejidad Gestionar la adaptabilidad Gestionar equipos Gestionar la incertidumbre Gestionar el aprendizaje
Senge (2003)	dominio personal modelos mentales visiones compartidas aprendizaje en grupo pensamiento sistémico
Le Boterf (2004)	habilidad cognitiva habilidad analítica habilidad comportamental habilidad de acción Fleury y Fleury
Motta (2004)	habilidad cognitiva habilidad analítica habilidad comportamental habilidad de acción
Fleury y Fleury (2004)	saber actuar saber movilizar saber comunicar saber aprender saber comprometerse saber asumir responsabilidades poseer visión estratégica

CUADRO 5 – Competencias desde el punto de vista teórico

FUENTE: Adaptado²² (Rockembach, 2008)

De esta manera, es importante que el concepto de competencia organizacional sea puntualmente delimitado en esta etapa de la investigación, para que, de esta forma, la escala de competencias pueda construirse con una base teórica guía en el momento de la elección de las que van a ser utilizadas en la investigación de campo.

2.1.4 Gestión por competencias

Una vez que los conceptos de liderazgo y competencias fueron desarrollados en los párrafos anteriores, se hace necesario ahora entender cómo se materializa de manera pragmática el concepto teórico de competencias en la organización en general. La materia intitula el término como gestión por competencias.

Las competencias, de acuerdo con Gomes (2004, p. 17), “son construidas a lo largo de la vida profesional y se hacen más sofisticadas y complejas en función de la

calidad de las experiencias de cada gerente”²³. Según el autor, una carrera gerencial pasa por tres competencias básicas, las cuales se integran creando muchas otras, tales como:

- a) **Técnica** - permite alcanzar niveles más elevados en la vida corporativa, a medida que se asciende a posiciones más altas en la empresa, adquiere sentido más estratégico y menos especializado;
- b) **Humana** - incluye relaciones interpersonales, grupales y gerenciales, permite desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua. Representa la capacidad y discernimiento para trabajar con y por medio de las personas.
- c) **Conceptual/Organizacional** – Capacidad para entender la organización, integrar sus partes, transformar experiencias en conceptos y conceptos en resultados. Esta rige el razonamiento de las personas, la creatividad y la capacidad de resolver problemas. Además, sistematiza conocimientos en modelos, teorías, presupuestos personales, haciéndose más amplia a medida en que genera su propio contenido.

Los modelos de competencia, según Steffen (1999), pueden ser clasificados de acuerdo con algunas corrientes teóricas. El autor aborda los modelos de la concepción comportamental, característica del sistema de los Estado Unidos; el modelo funcionalista, originado en Inglaterra; y el modelo constructivista, desarrollado en Francia.²⁴

La Cuadro 6 presentada a continuación presenta una síntesis de los presupuestos citados.

ORIGEN	MODELO COMPORTAMENTAL	MODELO FUNCIONALISTA	MODELO CONSTRUCTIVISTA
	ESTADOS UNIDOS	INGLATERRA	FRANCIA
Base Teórica	Teoría Behaviorista	Teoría Funcionalista	Teoría Constructivista
OBJETIVO	Identificar los atributos fundamentales que	Construir las bases mínimas para la	Construir normas a partir de los

23 GOMES, Jorge Fornari. A terceira competência: um convite à revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

24 STEFFEN, I. Modelos e competência profissional, 1999 (s.l. mimeografado).

	permiten a los individuos alcanzar su desempeño.	definición de los perfiles ocupacionales que servirán de apoyo para la definición de los programas de formación y evaluación para la certificación de competencias.	resultados del aprendizaje, mediante el análisis de las disfunciones existentes más adecuadas mediante el proceso de motivación y desarrollo de las personas.
ENFOQUE	Se centra en los trabajadores más capacitados o en empresas de alto desempeño para la construcción de competencias.	Parte de la función o funciones compuestas por elementos de la competencia, con criterios de evaluación que indican los niveles de desempeño requeridos.	Se desarrolla a partir de la población menos competente que, sometida a un proceso de aprendizaje, mejora sus competencias personales.

CUADRO 6 – Modelos de Steffen
FUENTE: Adaptado (Steffen, 1999)

Para Rocha Neto (2004, p. 52), las competencias se dividen en gerenciales, técnicas y sociales, tales como:

- a) **Competencias gerenciales** - la capacidad de identificar problemas y oportunidades, organizar y movilizar los recursos disponibles para resolverlos;
- b) **Competencias técnicas** - fundadas en los conocimientos sistematizados y tangibles, más fáciles de aprender e imitar;
- c) **Competencias sociales** – se refieren a las capacidades de pedir, donar y ofrecer, colocándose como posibilidad para otros, seducir, perdonar y recusar, con dignidad, pero con respeto y afecto. Comprenden las capacidades de escuchar activo, indagar, prometer y cumplir con responsabilidad, emitir juicios con fundamentos, dar lugar a enfoques múltiples, además de la apreciación de cuestiones relevantes, a partir de diferentes puntos de vista²⁵.

25 ROCHA NETO, Ivan. Ciência, tecnologia & inovação: enunciados e reflexões: uma experiência de avaliação de aprendizagem. Brasília: Universa, 2004.

En este sentido, Fleury e Fleury (2002, p. 21-22) afirman que las competencias deben ser algo que agregue valor económico a la empresa y valor social al individuo²⁶, de acuerdo a la Figura 1.

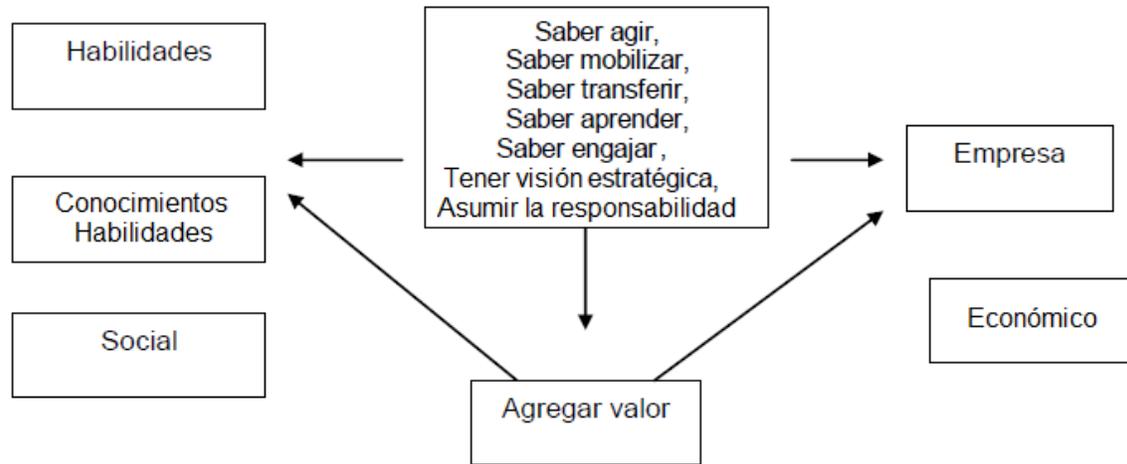


FIGURA 1 – Competencias y valor agregado
FUENTE: Adaptado (Fleury e Fleury, 2001)

Considerando que el propósito principal de la comprensión del concepto de competencia en esta investigación es la verificación de su aplicabilidad práctica en función de los resultados que la empresa puede obtener a través de las competencias de sus colaboradores. Dutra (2001, p. 75) entiende que el cuadro puede ser explicado, en este ámbito, de acuerdo con la siguiente estructura²⁷:

26 FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

27 DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. São Paulo: Editora Gente, 2001.

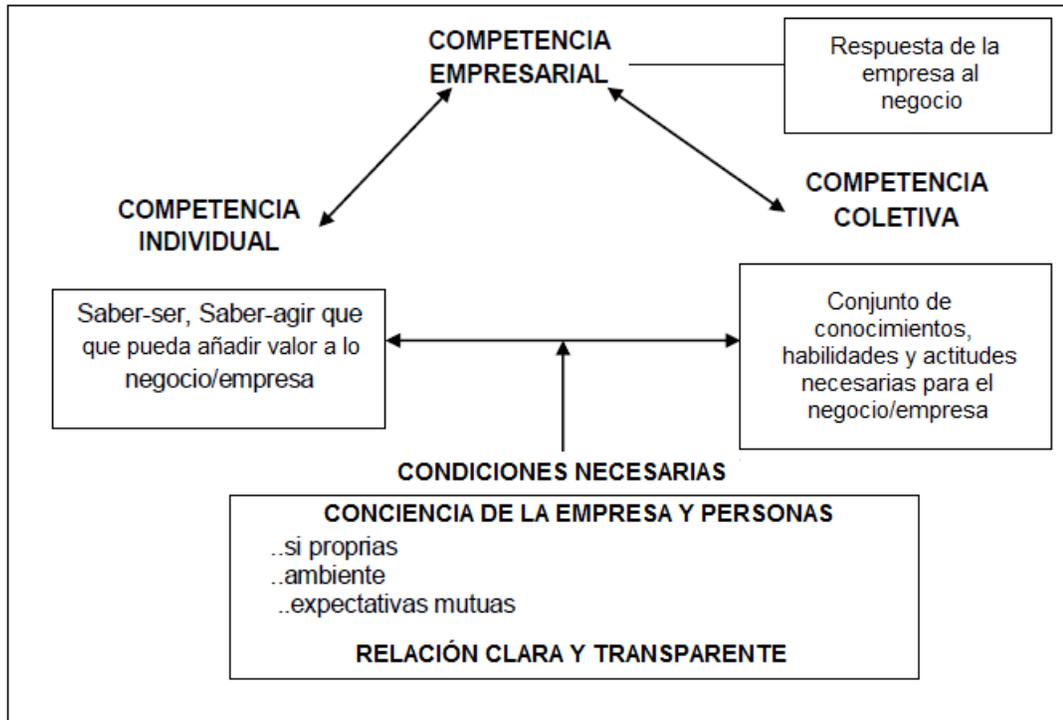


FIGURA 2 – Competencias para competitividad
FUENTE: Adaptado (Dutra, 2000)

2.1.5 Composición de las Competencias en la Escala

Una vez analizado el marco teórico que delimita los conceptos de liderazgo, competencias y gestión por competencias es necesario también entender cuál será la composición de estos conceptos para la formación estructural de la escala objeto de esta tesis. No obstante, la delimitación de las competencias a ser utilizadas en la misma, también es esencial en este momento para la definición del cuestionario que será aplicado en la investigación de campo.

Una reciente investigación realizada por la revista VOCÊ S/A (2009), uno de los principales vehículos de comunicación del entorno corporativo brasileño constató que cada 10 dimisiones en el mercado de trabajo, 8,7 de estas se deben a problemas comportamentales y solamente 1,3 está relacionado con la deficiencia técnica²⁸.

Son las actitudes de las personas las que las están dimitiendo o impidiendo que alcancen el éxito dentro de las organizaciones. Según la investigación realizada por la revista, existen indicios, entre los entrevistados, de que los 1,3 dimitidos por insuficiencia técnica también son provenientes de un problema comportamental, pues la

28 <http://www.rodri gomagalhaes.com.br/87-das-pessoas-sao-demitidas-por-problemas-comportamentais/>.
Acesado em 20/03/2015.

dilación o la pereza de buscar conocimientos imposibilita a la persona de estudiar y resolver su dificultad.

De acuerdo con la misma revista, otra investigación realizada con líderes y empresarios aborda las 10 actitudes de los profesionales talentosos, aquellos que hacen la diferencia en las organizaciones y, consecuentemente, son promovidos o colocados en una posición destacada en las corporaciones. Estas son:

- 1- No es el más inteligente, pero si el más comprometido con la empresa;
- 2- Realiza lo que le fue delegado de manera inmediata, sin reclamar.
- 3- Colabora con sus colegas de trabajo, inclusive cuando la tarea no es de su área.
- 4- Participa, da opiniones, inclusive corriendo el riesgo de ser malinterpretado.
- 5- Termina lo que comienza
- 6- Es el que presta atención en los detalles en lo que hace y busca hacer todo bien.
- 7- Siempre hace más de lo solicitado, todo el tiempo quiere exceder sus actividades.
- 8- Es el que siempre está buscando saber más sobre la empresa, participando de los cursos y seminarios, para servir mejor a los clientes y colegas.
- 9- Es aquel que no trabaja mirando el reloj todo el tiempo para irse.
- 10- Es aquel que respeta el ambiente de trabajo desde cómo se viste hasta cómo se comporta y, principalmente, lo que habla.

La investigación también especifica los tres comportamientos que más dimiten colaboradores en las empresas. Estos son:

- 1- Arrogancia, personas que no saben lidiar con otras en el ambiente de trabajo;
- 2- Falta de iniciativa, personas que ven un problema y nada hacen al respecto;
- 3- Los que reclaman, que culpan a todos menos a sí mismos, reclaman y no hacen nada al respecto;

Asimismo, de acuerdo con la investigación, el 20% de los individuos consultados afirmaron que fueron dimitidos por problemas relacionados con el comportamiento corporativo, o sea, por la forma de comportarse dentro de la empresa.

El comportamiento humano en el trabajo es tan importante como la formación técnica. Comprender mejor el propio modo de actuar y cómo las personas acostumbran reaccionar a determinados estímulos es una óptima manera de administrar los desafíos que surgen en el trabajo de forma más eficiente.

Muchas empresas ya percibieron esto y saben que invertir en empleados que presenten un patrón de comportamiento adecuado es una estrategia inteligente, pues reduce los costos de rotación, ya que disminuye los gastos provocados por los despidos y de nuevas adquisiciones.

La investigación constata y refuerza lo que ya mencionaba el gurú de la administración moderna, Peter Drucker: “Las personas son contratadas por sus habilidades técnicas, pero son dimitidas por su comportamiento”²⁹.

El comportamiento humano es una verdadera caja de sorpresas y esto vale tanto para la vida personal como profesional. En el día a día corporativo, por ejemplo, los líderes se deparan con una infinidad de situaciones que involucran la rabia, la alegría, la tristeza, la ansiedad y que cuando no son bien administrados pueden generar conflictos, comprometiendo hasta el desempeño del equipo. Por este motivo, cada vez más las empresas invierten tanto en competencias técnicas como en el desarrollo del lado comportamental de los colaboradores.

No obstante, ¿cómo saber si un colaborador posee una determinada competencia para asumir una función? Para responder esta pregunta, las empresas invierten pensando en lo que se denomina identificación del perfil profesional. Son innumerables herramientas que se encuentran a disposición en el mercado en esta área.

Las competencias comportamentales, en este momento del mundo corporativo, son de fundamental importancia para la obtención de resultados. Actualmente se sabe que a través de varios estudios que el éxito de muchos emprendedores, líderes

29 <https://nepor.wordpress.com/2010/08/27/as-pessoas-sao-contratadas-pelas-suas-habilidades-tecnicas-mas-sao-demitidas-pelo-seus-comportamentos-peter-drucker/>. Acesado en 25/03/2015.

mundiales y benefactores de la humanidad se encuentra más en su personalidad que en un supuesto saber académico.

La formación académica y otras competencias técnicas siempre fueron consideradas importantes en una trayectoria de éxito. Sin embargo, actualmente, nadie niega que la personalidad también es un determinante, y hasta inclusive, más determinante para el éxito. Solamente no se hablaba mucho de esto o no se tenía consciencia del tamaño de su importancia para un buen desempeño profesional.

Hoy es indiscutible que cuidar de la propia empleabilidad va mucho más allá de los títulos académicos y la experiencia personal. La empleabilidad pasa, principalmente, por las competencias comportamentales y por la mejora de la propia personalidad. Phillip Stater, en su artículo "liderando a si mismo" (2001, p. 119), organizado por Warren Bennis, autoridad mundial en asuntos de liderazgo, afirmó:

"Liderazgo es tanto arte como ciencia. Los métodos analíticos bastan para esta última, pero el principal instrumento o herramienta para el líder en el rol de artesano es el mismo y la capacidad que posee de usar creativamente su propia personalidad. Así como para el médico, es importante para el líder seguir la máxima "conócete a ti mismo", de manera que este pueda controlar algunos efectos perjudiciales que se crean inadvertidamente".³⁰

En resumen, a continuación se enlistan las competencias humanas que se encuentran en auge en el mercado. Esta relación fue formulada a partir del conocimiento empírico, conversaciones con profesionales de RRHH y ejecutivos, de los más variados segmentos.

1 – Trabajo en equipo: actualmente no se piensa más en la individualidad en las organizaciones. Es necesario que el profesional se relacione con sus pares para alcanzar e, inclusive, superar las metas y vencer desafíos.

2 – Capacidad de negociación: dialogar con los demás colaboradores es fundamental para llegar al consenso frente a determinadas situaciones que impactan directamente en el clima organizacional y en el negocio de la empresa en la que se sitúa.

30 BENNIS, Warren; SPREITZER, Gretchen; CUMMINGS, Thomas. The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

3 – Liderazgo: gestionar personas ha sido un gran desafío para las empresas, al final el líder es considerado el comandante del barco que guía al equipo y lo dirige hacia el logro de una performance que satisfaga las necesidades de la organización.

4 – Comunicación: es necesario saber expresar ideas, sacarse dudas, presentar soluciones para hechos que ocurren todos los días. Si la persona no logra vencer la barrera del “silencio”, agregará poco o ningún valor a la empresa.

5 – Creatividad / Innovación: los profesionales deben estar preparados para lidiar con situaciones inesperadas. Muchas veces, arriesgar, liberar o potenciar la creatividad puede traer beneficios tanto para el colaborador como para la organización. Una innovación en un proceso específico puede, por ejemplo, significar una gran economía para las finanzas de la empresa. Salir del automático, dejar de “ser una maquina programada”, lleva a las personas hacia nuevas expectativas.

6 – Prudencia: a pesar de ser muy valorado en el mercado, el potencial creativo no debe servir de “base” para la adopción de actitudes precipitadas. Por eso, pensar dos veces, evaluar una propuesta y oír la opinión del colega de trabajo no es señal de debilidad, sino de responsabilidad.

7 – Flexibilidad: decir “no” a la zona de confort. Ser capaz de aceptar los cambios, como así también situaciones y comportamientos antagónicos permite la maduración del profesional. Este aprendizaje puede, inclusive, ser aplicado a la vida personal.

8 – Optimismo: es indispensable no entregarse frente al primer obstáculo que surge. El pesimismo afecta al colaborador y se no es trabajado, puede ser absorbido por otros miembros del equipo. Una situación así compromete el desempeño y al clima organizacional.

9 – Asertividad: una persona asertiva es hábil para expresar posiciones, ideas y hasta inclusive sus emociones. Al ser asertivo, el individuo defiende sus derechos y respeta los de sus colegas. Aprende a decir que no, con argumentos que revelan su profesionalismo. A través de la asertividad, es posible evitar conflictos innecesarios que generalmente afectan negativamente la rutina corporativa.

10 –Ética: una empresa que desea ser competitiva debe contar con profesionales éticos y que valoren la integridad. La ética es uno de los prerrequisitos para la adopción de la Responsabilidad Social en las organizaciones.

11 – Valoración de la calidad de vida: trabajar, trabajar, trabajar y convertirse en un workaholic (adicto al trabajo) es un indicador preocupante para las empresas. El profesional debe tener conciencia de que la mejora de la calidad de vida debe estar presente dentro y fuera de los muros de la compañía donde actúa.

12 – Visión holística: observar a la organización y sus responsabilidades a través de un contexto amplio, al final, no se concibe más la posibilidad de un profesional ajeno a lo que sucede a su alrededor. Con la tecnología de la información, el conocimiento se difunde a una velocidad cada vez mayor.

13 – Compartir el conocimiento: el profesional no debe temer a la difusión del conocimiento con sus pares. Cada vez que se transmite una experiencia, también se asimila algo, se aprende con quien está a su lado. La reciprocidad también es verdadera – cuando no se domina un determinado asunto o técnica, el profesional debe buscar respuestas con sus pares.

14 –Autodesarrollo: para mejorar sus competencias, el colaborador no debe esperar solo por la iniciativa de la organización. Este también es responsable por el desarrollo y debe buscar herramientas que agreguen valor, tales como lectura de libros, revistas dirigidas a su actividad. El autodesarrollo no se fundamenta solamente en el conocimiento técnico, por el contrario, es aconsejable conocer a sí mismo y leer sobre los más diversos asuntos, aunque no se encuentren relacionados directamente con el negocio de la organización.

15 – Intuición: en determinadas situaciones, el colaborador debe utilizar la intuición para desarrollar nuevas propuestas que agreguen valor al negocio. Esta competencia forma parte de los procesos mentales normales. Puede ser considerada como una percepción que posee el individuo tiene ante una determinada situación, sin la utilización de raciocino alguno. Mediante la intuición se puede adquirir y poner en práctica conocimientos e información.

2.2 COMPETENCIAS SELECCIONADAS PARA EL DESARROLLO DE LA ESCALA

Es importante en este momento del estudio explicar cada una de las competencias que compondrán la escala del liderazgo, objeto de esta investigación, para que, de esta manera, las características de cada una de ellas puedan ser mejor elucidadas y entendidas en consonancia con el objetivo final propuesto por este trabajo.

2.2.1 Competencia 01 – Comunicación Interpersonal

La comunicación interpersonal es el método para transmitir ideas, sentimientos y emociones a otros, transformando en acción el pensamiento del individuo. Cada individuo transfiere la información basada en sus experiencias, sus emociones, su formación educativa y cultural, sus particularidades. La diversidad de información puede causar choques culturales, caso los receptores no se porten de manera más abierta para recibir tal información.

Es muy común observar individuos en su entorno de trabajo o familiar preguntando: “¿Por qué las personas no entienden mis ideas? Cuestiones como estas revelan el desafío eminente de la convivencia y de la comunicación humana, especialmente cuando suceden en el entorno profesional.

Esto sucede en innumerables ocasiones dado que la mayoría de los profesionales busca, en primer lugar, la conquista del dominio de la competencia técnica necesaria para la entrada al mercado laboral y, una vez adentro, ignora la necesidad de la conquista de las competencias comportamentales, especialmente la de comunicación interpersonal, para completar y materializar la aplicabilidad de la competencia técnica de manera efectiva. La convivencia en grupo, naturalmente, despierta la necesidad de desarrollar esta competencia que involucra la interacción, en situaciones de trabajo o de actividades, exigiendo de todos los individuos involucrados en este proceso el perfeccionamiento de sus habilidades de comunicación para la obtención de mejores resultados para el equipo.

Fela (2002, p. 56) explica que el proceso de interacción humana es complejo y se produce permanentemente entre las personas, bajo la forma de comportamientos

manifiestos y no manifiestos, verbales y no verbales, pensamientos, sentimientos, reacciones mentales y/o físico-corporales.³¹

Esta comunicación, como forma común en la interacción humana, de manera verbal o no verbal, es importante en el proceso de interacción, en la búsqueda de la comprensión de la necesidad del otro. El proceso de entender y ser entendido requiere esfuerzos, conocimientos, convivencia con el otro, pero la percepción, el autoconocimiento y la autopercepción nos ayudan con el conocimiento, en la convivencia con el otro y en comprender al otro con sus diferencias individuales.

En sus investigaciones relacionadas con el área comportamental, Hampton (1990, p. 249) percibió que las organizaciones son complejos procesos comunicacionales. Según este la comunicación es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en una empresa transmiten información entre si e interpretan su significado.³²

Freire (2003, p. 177), entiende también que la comunicación posee una relevancia fundamental dentro de una organización, pues forma parte de todos los procesos de trabajo, desde el planeamiento, la implementación y la evaluación de las actividades hasta el proceso de desarrollo de un producto.³³

En la misma dirección, Arantes (1998, p. 260) llama la atención hacia el hecho de que:

“Solamente con la ayuda de la comunicación es posible que las tareas distribuidas entre varias personas que integran la empresa sean realizadas correctamente y se dirijan hacia los mismos objetivos. La comunicación también auxilia y complementa a los demás instrumentos de la gestión”³⁴.

En la comprensión del autor, la comunicación es también una excelente herramienta para ampliar el campo del conocimiento, ya sea a través de programas de educación, o mediante el contacto directo entre los colaboradores. La comunicación es la que crea, altera y mantiene la ejecución de las tareas.

31 FELA, Moscovici. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

32 Hampton, D. Administração – comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

33 FREIRE, P. & HORTON, Myles. O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social. 4 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2003.

34 Arantes, N. Sistemas de gestão empresarial – conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

Los procesos comunicacionales que se producen en las organizaciones son establecidos por emisores y receptores de los entornos externos e internos. Los procesos internos se refieren a la comunicación que se produce solamente dentro de la organización y los procesos externos se refieren a la comunicación de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera de la organización. Algunos teóricos de la comunicación organizacional evidencian que esta materia se configura mediante redes y estructuras formales e informales, además de dirigirse de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y de manera lateral.

Por lo tanto, existe una clara comprensión en el mundo corporativo de que el dominio de la competencia *comunicación interpersonal* por parte de los líderes y liderados de una organización se convierte en el fundamento imprescriptible para la obtención de excelentes resultados en un equipo, no pudiendo encontrarse fuera de la escala de liderazgo, a ser desarrollada en esta tesis.

2.2.2 Competencia 02 – Control de Estados Emocionales

La gestión de las emociones ha sido uno de los aspectos más delicados y críticos de la vida organizacional, teniendo en cuenta que las emociones llevan a acciones humanas y las acciones provenientes de comportamientos emocionales descontrolados acostumbran generar resultados indeseables para las organizaciones.

Generalmente hachas a un lado por formar parte de las reacciones sobre las cuales las personas poco aprenden, las emociones son mitigadas con un sutil e inútil consejo “*usted debe aprender a controlarse*”. Las técnicas actuales para resolver cuestiones emocionales, no siempre eficaces, son comúnmente sofisticadas o con frecuencia se parecen a la terapia.

En resumen, controlar significa impedir que aparezca una emoción en su forma natural. Cuando el profesional controla y neutraliza una emoción, de alguna manera está suprimiendo su acción natural, la cual no siempre es apropiada para el entorno corporativa. En consecuencia, el acto de suprimir emociones también genera algunos efectos colaterales en el cuerpo humano, tales como tensiones musculares, disfunciones perjudiciales y estrés. Por otro lado, manifestar toda y cualquier emoción también tiene su carga. Además de crear algunas situaciones sociales, a veces no muy

apropiadas o incómodas, la manifestación natural de estas también puede generar alteraciones en el cuerpo y la mente de un profesional.

De esta manera, el dominio de la competencia *control de los estados emocionales* permite que las emociones puedan manifestarse de manera controlada, con un enfoque en los resultados, en consonancia con las políticas de valores establecidas por cada organización.

El desarrollo de la habilidad de control de los estados emocionales es, tal vez, una de las más poderosas a ser construidas, no obstante, posiblemente, una de las más complejas a ser desarrolladas de manera efectiva. Una vez dominada, puede potenciar en innumerables ocasiones el resultado de la utilización de otras habilidades y competencias de un profesional.

El otro sesgo, la habilidad para lidiar con estados emocionales, se encuentra directamente relacionada con los famosos apagones que las personas relatan luego de hacer algo de que se arrepienten profundamente, es el actuar antes de reflexionar, exteriorizar la emoción antes de racionalizarla. Las consecuencias de estos apagones pueden resultar en acciones extremadamente graves desde el punto de vista organizacional, tal como: sabotaje, actos ilícitos, agresión verbal y física. Estos actos indeseables se producen exactamente en el momento en que las emociones asumen el control y pueden provocar hasta la dimisión de un profesional muy capacitado técnicamente.

Daniel Goleman (1995, p. 55-62), delinea la inteligencia emocional en requisitos para el dominio de la competencia control de los estados emocionales en cinco áreas de habilidades:

- **Autopercepción** – que es la capacidad de la persona de conocerse a sí misma en términos de sus comportamientos frente a situaciones de su vida social y profesional, además de las relaciones consigo misma.
- **Autocontrol** – que es la capacidad de gestionar sus propias emociones, su estado de espíritu y su buen humor. Es saber lidiar con los sentimientos y desarrollar la capacidad de confrontarse, controlar la frustración, la ansiedad, la tristeza o la irritabilidad.

- **Automotivación** – que es la capacidad de motivar a sí mismo y realizar las tareas y acciones necesarias para alcanzar sus objetivos, independientemente de las circunstancias.
- **Empatía** – que es la habilidad de comunicación interpersonal de forma espontánea y no verbal y de armonizarse con las personas. Las personas empáticas están más sintonizadas en las sutiles señales sociales, con las indicaciones de lo que otros necesitan o quieren.
- **Aptitud social** – que es la capacidad de relaciones interpersonales. El arte de relacionarse pasa, en gran parte, por la aptitud de lidiar con las emociones ajenas. Es esta aptitud la que refuerza la popularidad, el liderazgo y la eficiencia del trabajo en equipo³⁵.

De esta manera, no es difícil concluir que la competencia de control de estados emocionales es garantía de desempeño por encima de la media en el ámbito organizacional, convirtiéndola en una competencia esencial en la composición de la escala del liderazgo, ya que el dominio de esta puede potenciar o imposibilitar la utilización de todas las otras.

2.2.3 Competencia 03 – Relaciones Interpersonales

De acuerdo con la comprensión de Moscovici (2003, p.36), la competencia interpersonal es la habilidad que posee un individuo para lidiar eficazmente con las relaciones interpersonales, de acordar con otras personas de manera adecuada con sus necesidades, las de otra persona y las necesidades de la situación. En resumen, en un sentido más técnico, es la habilidad de lidiar eficazmente de acuerdo con tres criterios: percepción exacta de la situación interpersonal de sus variables relevantes y la respectiva interrelación; habilidad de resolver realmente los problemas interpersonales, de modo tal que no se produzcan regresiones; solución alcanzada de tal manera que las personas involucradas continúen juntas tan eficientemente, por lo menos, como cuando comenzaron a resolver sus problemas³⁶.

35 GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

36 MOSCOVICI, S. Representações Sociais. Petrópolis: Vozes, 2003.

Además, según el autor, algunos componentes de la competencia interpersonal son importantes para su configuración, tales como: la percepción que se encuentra relacionada con el autoconocimiento, la habilidad propiamente dicha y el relacionamiento en sí que comprende la dimensión emocional – afectiva. Por lo tanto, la competencia interpersonal es el resultado de la percepción realista de las situaciones y de habilidades específicas comportamentales que dirigen a consecuencias significativas en las relaciones con las personas involucradas.

En la misma línea, el autoconocimiento representa la autorreflexión de los sentimientos y emociones, el análisis del proceso de pensamiento de un individuo. Cuando una persona comienza a conocer sus pensamientos y sentimientos, un nuevo universo se abre y proporciona la comprensión del mundo a su alrededor, pues su estado interno se refleja directamente en su mundo externo, especialmente cuando se habla del ambiente organizacional.

De esta forma, la habilidad más importante a ser desarrollada dentro de la competencia relaciones interpersonales es el autoconocimiento. A través de esta, un profesional puede lograr establecer relaciones interpersonales más eficaces, proporcionando un proceso continuo de aprendizaje y, consecuentemente, de resultados profesionales.

El estudioso en relaciones interpersonales, Dale Carnegie (1998, p. 40), entiende que una persona puede hacer más amigos en dos meses, interesándose por otras personas, que en dos años intentando conseguir el interés de los otros sobre ella. Este mismo razonamiento también puede aplicarse en la esfera organizacional, dado el interés genuino en el potencial que posee cada profesional³⁷.

El desarrollo de la competencia relaciones interpersonales ha sido trabajado desde hace años en los programas de entrenamiento y desarrollo de las medianas y grandes empresas, en los más diferentes ramos y países, especialmente a través de las dinámicas de grupos que ayudan en la integración personal y profesional de los participantes, no solo para resolver conflictos, sino, principalmente, para proporcionar ese nivel esperado de autoconocimiento.

37 CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas. 45ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1995.

Una vez que el profesional comienza a conocer mejor a sí mismo, la identificación de sus fortalezas y debilidades y de cómo maximizarlas y minimizarlas respectivamente, facilita la comunicación interpersonal con otros miembros del equipo o grupo de trabajo, donde surgen relaciones que proporcionan nuevas amistades y hasta soluciones para problemas antes no vistos o no percibidos por el grupo, factor este que impacta directamente sobre el desempeño del grupo y en los resultados de la empresa.

Luego, si las competencias técnicas pueden ser adquiridas a través de cursos, seminarios, lectura y experiencias o prácticas, la competencia interpersonal necesita de entrenamiento específico.

Moscovici (2003, p. 15), informando acerca de las relaciones interpersonales, resalta que la convivencia humana siempre fue difícil y desafiante y que, a veces, las interferencias o reacciones, sean voluntarias o no, constituyen el proceso de interacción humana, luego el proceso de interacción es complejo y se produce entre las personas bajo la forma de comportamientos, comunicación verbal o no verbal, pensamientos, sentimientos y reacciones, o sea, el hecho de sentir la presencia del otro en la interacción³⁸.

Así, las relaciones interpersonales se producen como resultado del proceso de interacción. En el entorno organizacional existen actividades predeterminadas a ser ejecutadas y luego interacciones y sentimientos recomendados, tales como: comunicación, cooperación, respeto y amistad. A partir del desarrollo de estas actividades e interacciones, los sentimientos pueden despertarse de diversas maneras. Es importante destacar que el ciclo de actividades – interacciones – sentimientos no se relaciona directamente con la competencia técnica de cada persona, o sea, profesionales competentes individualmente pueden rendir muy poco en relación a las actividades grupales en la situación de trabajo.

Por último, se puede comprender la importancia de esta competencia en la composición de la escala de liderazgo, ya que con el perfeccionamiento de la competencia de relaciones interpersonales, existe un beneficio generalizado en la empresa, comprendiendo no solamente los resultados numéricos de la productividad, sino también la mejora del clima organizacional de la empresa, el

38 MOSCOVICI, S. Representações Sociais. Petrópolis: Vozes, 2003.

autoconocimiento de los profesionales que trabajan en esta, agregando valor a sus carreras y en sus relaciones con la familia y con la sociedad.

2.2.4 Competencia 04 – Toma de Decisiones

La toma de decisiones o proceso decisorio puede definirse como la elección entre dos o más alternativas que permitan alcanzar un determinado resultado. Una buena toma de decisiones es realizada con conocimiento, racionalidad, competencia y conciencia para el logro del objetivo esperado.

Una buena toma de decisiones también es precedida de un proceso, pudiendo contener etapas, tales como: identificación del problema, reunión de datos para el análisis de las causas y de las consecuencias del problema, investigación de soluciones alternativas, evaluación de las alternativas, selección de la solución más adecuada, implementación de la solución elegida y evaluación de los resultados.

Para Gomes y Almeida (2002; p. 12-13): “tomar decisiones complejas es, de modo general, una de las más difíciles tareas enfrentadas individualmente o por grupos de individuos, pues casi siempre tales decisiones deben satisfacer a múltiples objetivos y, frecuentemente, sus impactos no pueden ser correctamente identificados”³⁹.

Un proceso decisorio se inicia, generalmente, a partir de la percepción de que algo fuera de la normalidad se está produciendo, pero no siempre el problema es diagnosticado de manera clara. El análisis del problema está constituido por una serie de procesos que pueden ser aprehendidos y utilizados como instrumentos del trabajo gerencial y ayudan a tomar decisiones más efectivas.

El conocimiento del concepto y de las etapas de un proceso decisorio permite la conciencia por parte del tomador de decisiones de sus certezas y dudas, sugiriendo la adquisición de habilidades necesarias para la maximización de los puntos fuertes y la minimización de las debilidades, disminuyendo el margen de error y las probabilidades de decisiones equivocadas.

Krames (2006, p. 4) afirma que, con el ritmo acelerado con que trabajan las empresas actualmente, no hay mucho tiempo para pensar las cosas, por eso la

39 GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

comprensión de las etapas de un proceso decisorio es fundamental para evitar las erres⁴⁰.

La mejora del proceso de toma de decisiones debe ser una preocupación constante de las organizaciones, teniendo en cuenta que cualquier elección que se haga implica una toma de decisión y, en consecuencia, en resultados numéricos de esta organización. En todos los niveles, las personas deciden y, de esta manera, determinan la cantidad de creación de valor para una empresa. La toma de decisiones es un proceso de responder a un problema, buscando y seleccionando una solución o acción que creara valor a esta organización. Los problemas pueden ser de naturaleza diversificada, desde la búsqueda de mejores recursos, la decisión de como proporcionar un servicio o saber cómo lidiar con un competidor desleal.

Por las razones citadas precedentemente y, especialmente, por el hecho de que el proceso de toma de decisiones impacta directamente en los resultados de una empresa es fundamental que la competencia toma de decisiones forme parte del rol de las competencias detalladas en la escala de liderazgo propuesta por este estudio.

2.2.5 Competencia 05 – Visión Sistémica/Enfoque de la Visión

Considerando la visión sistémica como la capacidad de un profesional de percibir que la empresa es un sistema, entendiendo como funcionan y se integran sus componentes, la importancia de esta visión en la gestión de equipos se da por la necesidad de mantener la integración y la interdependencia de los trabajos para el logro de los resultados esperados en un proyecto.

Uno de los factores que caracteriza a un equipo es justamente el alto grado de interdependencia de los componentes que la integran, dirigidos hacia la realización de una meta o tarea específica común. Así, el equipo de trabajo designado para esta tarea, genera una sinergia positiva, donde el nivel de desempeño general es mayor a la suma de los esfuerzos individuales. En otras palabras, la visión sistémica es la capacidad que posee un profesional para actuar si perder la visión de los objetivos corporativos y la integración como los demás departamentos de la empresa.

40 KRAMES, Jeffrey A. Os princípios de liderança de Jack Welch. Coleção desenvolvimento Profissional N° 4. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

En este sentido, la visión sistémica puede ser considerada como la capacidad profesional de “ver” a la empresa como un todo y entender cómo funcionan y se integran sus procesos de obtención, transformación y entrega de sus servicios, productos e información al mercado y, particularmente, a sus clientes. Entender cómo se integran los procesos internos y como circula la información a través de estos procesos, desde su punto de origen, en los cuales es generada, hasta su destino, en el cual se utiliza es una habilidad esencial del gestor para la obtención de resultados en una empresa.

Además, desde el punto de vista de (CHIAVENATO, 2007, p. 90), la palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactivos o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Consiste en un conjunto de cosas o combinaciones de cosas o partes formando un todo complejo. Puede ser definido como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan con objetivos comunes formando un todo y donde cada uno de los elementos componentes se comporta como un sistema cuyo resultado es mayor que el que obtendría las unidades si funcionasen de manera aislada⁴¹.

Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado un sistema, desde que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sean el foco de atención (ALVAREZ, 1990, p. 17)⁴².

El pensamiento sistémico también puede ser definido como una nueva forma de percepción de la realidad. Desde el punto de vista de Andrade (2006, p. 27), cuanto más estudiados son los problemas de la actualidad, más se percibe que no se puede entenderlos de manera aislada. Son problemas sistémicos, los cuales se encuentran interrelacionados y son interdependientes. La teoría de los sistemas surge, justamente, para que podamos buscar mecanismos para comprender la complejidad de las interacciones existentes en los contextos sociales y culturales que fundamentan las relaciones personales y profesionales en este mundo extremadamente competitivo y globalizado⁴³.

De acuerdo con Graff (2005, p. 55), el enfoque sistémico consiste en el modo de pensar al respecto de la interacción de los sistemas y sus componentes. El objetivo

41 CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7º Edição. Editora Campus, 2007.

42 ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesterio. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

43 ANDRADE, A. et al. *Pensamento Sistémico: Caderno de Campo*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

mayor del enfoque sistémico es justamente integrar los factores técnicos y los humanos para que exista una perfecta sinergia y, consecuentemente, un aumento de la efectividad de los departamentos de una organización⁴⁴.

Por este motivo, es imprescindible que el líder moderno domine el concepto de la competencia *visión sistémica*, la cual también puede formar parte de la escala de liderazgo en construcción.

2.2.6 Competencia 06 – Desarrollo del Potencial de los Liderados

Uno de los principales papeles que un líder desempeña en una empresa es establecer estrategias para la obtención de resultados con eficiencia operativa. Para que esto sea posible, este líder necesitará dirigir a las personas en el proceso operativo medial, motivando, influyendo y llevándolos de manera positiva a realizar el trabajo, llegando al resultado final deseado.

Tejon (2006, p. 34), escribió sobre las virtudes que un líder debe desarrollar para poder actuar de manera efectiva frente a su equipo y entre ellos:

- Aprendizaje: el líder es el que aprende siempre en cualquier situación, inclusive donde otros no ven nada, este obtiene lecciones.
- Atención: el líder es el que desarrolla el placer por la atención a los otros.
- Creer: el líder cree para ver, al contrario de los comunes que necesitan ver antes de creer.
- Motivación: el líder es entusiasta y entusiasmo⁴⁵.

En la parte introductoria de esta tesis, se verificó que la principal palabra que describe al complejo concepto de liderazgo es “influencia”. En esta dirección, las personas no acostumbran seguir a un líder que no posea habilidades de influencia, que no posea algo para entregar a sus liderados.

Es natural que el ser humano, como la mayoría de los profesionales en el mercado, quiere crecer en su profesión, dentro de la empresa y esto solamente se

44 GRAFF, L. Como organizar as atividades da secretaria de uma Instituição de educação superior através de uma Abordagem sistêmica? Universidade de Candido Mendes: Tocantins, 2005.

45 TEJON, José Luiz. Liderança para fazer acontecer. São Paulo: Editora Gente, 2006.

produce cuando el líder desarrolla el potencial de los liderados, agregue valor diario a cada integrante de su equipo.

La presencia de un líder es de fundamental importancia para el progreso de una empresa, ya que este debe responsabilizarse por la atención a las personas, por las orientaciones referentes a lo que se debe buscar y donde se debe llegar, por la motivación necesaria que debe transmitir a estas personas. Este debe estar siempre dispuesto a aprender y a enseñar y, ante todo, debe saber que muchas personas, como colaboradores, dependen de él para ejecutar sus tareas y crecer como profesionales, para que logren alcanzar sus objetivos.

Diffenderffer (2006, p.12) explica la influencia que un líder ejerce sobre sus liderados y cita los desafíos que le son impuestos para que se logren vencer las amenazas del mercado y de la competencia. Un líder debe analizar si sus actitudes o palabras inspiran a otras personas a actuar de manera deseada e correcta, si sus acciones y comportamiento ayudan o no a desarrollar el potencial de las personas⁴⁶. Desde el punto de vista del autor, cuando el líder es fuerte, visible y actúa de manera compatible con una serie de valores bien definidos, sus acciones generan un efecto multiplicador que orienta a todos los demás gerentes y empleados a actuar de manera compatible con dichos valores. Esto crea un ambiente de gestión ideal, pues, en general, todos los miembros del grupo de gestión pasan a tomar decisiones difíciles y valientes, necesarias para el éxito.

En esta dirección, se puede concluir que el dominio de la competencia de Desarrollo del potencial de los liderados también debe ser parte integrante de la escala de liderazgo, ya que genera valor de crecimiento y desarrollo de los profesionales, mejorando su desempeño comportamental y técnico, lo que también impacta directamente en los resultados de un equipo.

2.2.7 Competencia 07 – Ética y Carácter

Cada profesión posee su propio código de ética que puede variar ligeramente gracias a diferentes áreas de actuación. El individuo que posee ética profesional

46 DIFFENDERFFER, Bill. O líder samurai: liderando com a coragem, a integridade e a honra do Código Samurai. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

cumple con todas las actividades de su profesión, siguiendo los principios determinados por la sociedad y por su grupo de trabajo.

Ética profesional es el conjunto de normas éticas que forman la conciencia del profesional y representan imperativos de su conducta. Ética es la palabra de origen griego (*éthos*), que significa “propiedad del carácter”. Ser ético es actuar dentro de los estándares convencionales, es proceder bien, es no perjudicar al prójimo. Ser ético es cumplir con los valores establecidos por la sociedad en la que vive.

Existen elementos de la ética profesional que pueden hasta ser considerados universales y, por eso, aplicables a cualquier actividad profesional, tales como la honestidad, la responsabilidad y la integridad.

Sá (2000, p. 15) define la ética como:

“[...] la ciencia de la conducta humana frente al ser y sus semejantes [...]”,⁴⁷

Silva (2003, p. 49) comenta que:

“[...] el gran valor del uso de la verdad como medio circulante en una organización se encuentra en los beneficios de la eficiencia que esta produce [...]”,⁴⁸

En otras palabras, el autor sugiere que la empresa obtiene beneficios dirigiendo éticamente sus negocios, pues, si toda la información que transita en una empresa es verdadera, se puede inferir un aumento en la productividad dada la unificación de los datos y una mayor confianza y seguridad entre los individuos.

De manera general, la ética no es nada más que el estudio de las aprobaciones y desaprobaciones del individuo en sí mismo y frente a la sociedad. Además, Morris (2004, p. 162) comenta:

“A largo plazo, las practicas no éticas son siempre autodestructivas, tanto a nivel personal como organizacional”⁴⁹.

No obstante, es válido agregar al concepto de ética, el concepto de carácter, considerando que ambos serán considerados como conceptos hermanos para la formación de una competencia conjunta en la aplicación de la escala de liderazgo propuesta en esta tesis.

47 SÁ, Antônio Lopes. *Ética Profissional*. São Paulo: Atlas, 2000.

48 SILVA, Adriano. *Tudo o que eu aprendi sobre o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

49 MORRIS, Thomas, E se Aristóteles dirigisse a General Motors?: a nova alma das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

El Carácter es un conjunto de características y rasgos relativos a la manera de actuar y reaccionar de un individuo o de un grupo. Es un carácter moral. Es la firmeza y coherencia de actitudes. Es el conjunto de las cualidades y defectos de una persona que determinará su conducta y su moralidad, su carácter, ya que sus valores y firmeza moral definen la coherencia de sus acciones, de su procedimiento y comportamiento frente a otros y a sí mismo, ya sea en la vida personal como en la profesional. En resumen, el carácter es la suma de hábitos, virtudes y vicios de una persona. En una definición más simple, puede ser la índole o firmeza de voluntad de un individuo.

Según el diccionario web:

S.m. conjunto de cualidades (buenas o malas) que distinguen (a una persona o pueblo); rasgo distintivo: el carácter del pueblo brasileño. Genio, índole, humor, temperamento. Formación moral, honestidad: hombre de carácter. Cuño, apariencia, aire, característica: obra con carácter de autenticidad⁵⁰.

De esta forma, a fin de que los valores y principios de las empresas puedan ser respetados en la búsqueda de resultados organizacionales es imprescindible que la competencia Ética y Carácter forme parte del rol de las competencias de la escala de liderazgo.

2.2.8 Competencia 08 – Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo es un cuidado rutinario para cualquier persona, empresa o proceso. A nivel profesional, gestionar las tareas de forma asertiva, proactiva y eficaz resulta inclusive en mejores condiciones de vida y calidad del trabajo en la satisfacción del público e, inclusive, amplía las condiciones de ascenso en la carrera. No obstante, aún es un gran desafío para muchas personas.

Gestionar el tiempo significa establecer y seguir un planeamiento de estudio que tenga como fin organizar y priorizar las tareas en un contexto de prioridades.

Para Harvey (1992, p. 121) la concepción de tiempo, en el campo social y cultural, se encuentra en constante cambio de acuerdo con el modo de producción o formación social. La medición del tiempo es una señal de uso del conocimiento para la

obtención de riqueza y poder. Con el surgimiento del capitalismo, los hombres que rigen las prácticas productivas, las formas de producción y el sentido del dinero, fija, con el uso racional del tiempo, las reglas básicas del juego social⁵¹.

Hall (1996, p. 55-70) se refiere a que el tiempo posee diferentes concepciones de acuerdo con la posición que cada individuo ocupa en una determinada organización o empresa. Proporciona como ejemplo los sistemas de control externos presentes en la organización del tiempo en la industria, con los horarios existentes en las organizaciones militares, en las escuelas, en las empresas, en los hospitales, etc., lo que, a veces, es causa de desigualdades y de problemas sociales. El autor sugiere que el hecho de que existan gestores que imponen diferentes horarios a diversos grupos de trabajadores, da origen a diferencias y excepciones que usualmente no son bien aceptadas⁵².

En este sentido, por considerar el dominio de la competencia gestión del tiempo como el acto de registrar, acompañar e incrementar la utilización del tiempo de un profesional, lo cual se entiende como una forma estructurada de la organización de su tiempo y lo utiliza como acción metodológica, esta competencia se hace esencial para que un líder obtenga resultados dentro de una organización.

Además, el dominio de la competencia gestión del tiempo proporciona beneficios no solamente en la esfera profesional, sino también en la personal, resultando en una mejor calidad de vida del individuo.

2.2.9 Competencia 09 – Resolución de Conflictos

El ritmo en que viven las empresas en el mundo moderno, constantemente coloca a las personas en situaciones que generan puntos de vista diferentes y muchas veces conflictivas, exigiendo equilibrio de las partes involucradas para que se mantenga en armonía en las relaciones personales y profesionales.

En cuanto se producen los conflictos, pueden generarse posiciones personales contraproducentes y desperdiciar toda la calificación, tiempo, dinero y recursos disponibles, los cuales, deberían ser utilizados de manera saludable y productiva. Por

51 HARVEY, D. A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

52 HALL, E. A Dança Da Vida – A Outra Dimensão Do Tempo. Santa Maria da Feira: Relógio D'Água Editores, 1996.

otro lado, algunos conflictos pueden traer beneficio para las empresas y para las personas que las integran, desde que sean usados como herramientas para el análisis crítico, con discernimiento, proporcionando cambios, crecimiento individual y colectivo, principalmente, si se producen en beneficio de metas y objetivos que sean entendidos y deseados por todos.

Para este estudio, será considerado el concepto filosófico de conflicto expresado en el diccionario de Filosofía, presentado como “contradicción, oposición o lucha de principios, propuestas o actitudes” (ABBAGNANO, 2003, p. 173)⁵³.

El conflicto puede ser definido como un proceso que se desarrolla solamente “cuando una de las partes percibe que la otra la afecta, o puede afectar negativamente alguna cosa que la primera considera importante” (ROBBINS, 2007, p. 326)⁵⁴.

De acuerdo con CECÍLIO (2005, p. 510), los conflictos son “(...) los fenómenos, los hechos, los comportamientos que, en la vida organizacional, constituyen “ruidos” y son reconocidos como tales por parte de los trabajadores y la gerencia”⁵⁵.

En gestión de conflictos se resalta la importancia de identificar las causas del conflicto y de definir estrategias para la gestión de conflictos. Comprender el conflicto es fundamental para su resolución de manera productiva y constructiva. Se debe tener en cuenta que la forma en como este es encarado y gestionado condiciona sus consecuencias (constructivas o destructivas).

Cuando los gestores dominan la competencia Gestión de conflicto, pueden buscar soluciones para resolver o minimizar los mismos, evitando, de esta manera, que estos se intensifiquen y perjudiquen el buen funcionamiento de la gestión de la empresa. El dominio de esta competencia por parte del gestor puede ahorrar grandes perjuicios en una organización. Por este motivo, es importante que esta competencia también se encuentre presente en la escala de liderazgo.

2.2.10 Competencia 10 – Técnica

53 ABBAGNANO, N. Dicionário de Filosofia. 4. ed. – São Paulo: Martins Fontes, 2003.

54 ROBBINS, S. Comportamento organizacional. Tradução técnica de Reinaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2007.

55 CECÍLIO, O. Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. Cad. Saúde Pública, 2002.

El concepto de competencia en las organizaciones, conocidas como competencias esenciales, desde el punto de vista de Prahalad y Hamel (2005, p. 226), se define como un conjunto de habilidades y tecnologías que permiten a las empresas entregar un beneficio fundamental a sus clientes. Así, es posible diferenciar una competencia esencial de una habilidad en una organización verificando el valor percibido por los clientes⁵⁶.

En lo que concierne a las competencias técnicas individuales, tal concepto aparece de una manera diferente y renovada en la forma de pensar el papel y el desempeño del trabajo en las organizaciones. Las competencias técnicas individuales no deben ser entendidas solamente como una formación educativa o profesional y tampoco como un conjunto de habilidades adquiridas con la práctica de una función o profesión. Esta no debe ser traducida solamente como el saber (conocimientos), no como saber – hacer (habilidades), sino contemplar la capacidad de una persona para movilizar y aplicar estos conocimientos y habilidades, dentro de una condición específica, en la cual se incluyen escenarios propios y distintos, recursos y restricciones en situaciones específicas (RUAS, 2001, p. 248)⁵⁷.

Para Le Boterf (2003, p. 38), la noción de competencia profesional se hace más consistente cuando se visualiza la confiabilidad de un sistema socio técnico de producción con base en las competencias, que cuando se lo concibe desde una perspectiva tayloriana, con enfoque en la capacitación de las personas en los procedimientos⁵⁸.

Las competencias técnicas, como integrantes de la dimensión individual, en cualquier nivel jerárquico se encuentran relacionadas con los roles desempeñados por los individuos en el ejercicio de su actividad laboral y están integradas a las competencias esenciales del negocio y las funcionales de los departamentos.

Leme (2005, p. 15) explica que la competencia, como un agrupamiento de conocimientos, habilidades y actitudes correlacionadas, afecta una parte considerable de la actividad de un profesional y las clasifica en técnicas y comportamentales. De

56 PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

57 RUAS, Roberto Lima. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2001.

58 LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3ª ed. revista e ampliada. Porto Alegre: ArtMed, 2003.

esta manera, la competencia técnica es “todo lo que el profesional debe saber para desempeñar su función (...). Es todo aquello que el profesional necesita para ser un especialista técnicamente”⁵⁹.

Teniendo en cuenta que la competencia técnica solo puede manifestarse en la realización práctica de la actividad, esta puede ser conceptualizada como aquella que representa el dominio de una técnica o de una herramienta y su empleo específico de utilización para una tarea.

Como son específicas, las competencias se diferencian un tipo de organización de otra. No obstante, independientemente del tipo y tamaño de la organización, estas deben estar enfocadas en el paradigma de una economía del conocimiento, observar la cultura y la capacidad de aprendizaje organizacional, la visión de la innovación, así como los estilos de gestión y el perfil del capital humano a ser trabajado.

En función a todo lo expuesto, se concluye que es de alta relevancia la presencia de las competencias técnicas en la escala de liderazgo.

2.2.11 Competencia 11 – Motivación de los Liderados

Las personas desmotivadas y sin calidad de vida en el trabajo pueden convertirse en un problema para la organización. Las empresas actuales necesitan de líderes capaces de trabajar y facilitar la resolución de problemas en equipo, motivando a los colaboradores y contribuyendo para una mayor productividad. Liderazgo y motivación constituyen acciones para dirigir a las personas en la búsqueda de beneficios para el propio individuo y para el grupo en el cual se encuentra incluido.

En esta dirección, los líderes deben estar encargados de motivar a las personas, de manera genuina, para que, de esta manera, estas puedan utilizar su máximo potencial en pro del logro de los objetivos de la empresa. Muchas veces, los líderes no prestan atención a la función de motivar, identifica o potenciar a los liderados y capacitarlos para que logren el máximo potencial de manera motivada.

De acuerdo con el punto de vista de Kury (2002, p. 468 e 521), “... el liderazgo es la función del líder, dirección, comando y motivación, entre varias definiciones, es el acto o efecto de motivar, interés espontaneo o estimulado por determinado asunto...”.

⁵⁹ LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

El autor entiende que liderazgo y motivación constituyen acciones para liderar personas en busca de beneficios para el propio individuo y para el grupo en el que se encuentra inserto⁶⁰.

Los grandes estudiosos de las áreas comportamental y organizacional han entendido que la motivación humana es una de las principales preocupaciones y desafíos de la gestión organizacional modernas y varias teorías intentan explicar el sentido de esta fuerza que lleva a las personas a actuar de manera de alcanzar sus objetivos. Lo que anteriormente era solamente un instrumento del área de recursos humanos, ahora pasa a formar parte de la estrategia de la empresa.

A través de la motivación personal, de la educación formal y del entrenamiento, un individuo puede utilizar todo su potencial de manera más efectiva, convirtiéndose en un profesional destacado y alcanzando sus objetivos personales y profesionales. La motivación de los seres humanos y la calidad de vida en el trabajo se presentan como los grandes desafíos enfrentados por una administración moderna a fin de alcanzar los objetivos que puedan satisfacer esas necesidades.

Este beneficio proporciona al líder autoconfianza en la empresa logrando un clima de fortalecimiento entre el empleado y empleador y, de esta manera, cada vez más, ambos construirán un liderazgo efectivo esencial, proporcionando igualmente satisfacción al empleado para desarrollar de la mejor manera su trabajo.

Según Bernardinho (2006, p. 115 e 116), “la motivación se basa en dos pilares: el primero de ellos es la necesidad. Si lo necesita, “corra atrás y dedíquese. El segundo es la pasión. Si le gusta o ama lo que hace, va a querer mejorar siempre”⁶¹.

Se puede observar que estos conceptos tratan a la motivación como algo personal y que forma parte del interior de las personas. Según Goldsmith (2000, p. 64), “... los líderes en el futuro deberán estar nuevamente preparados para extraer ideas de las personas, para ayudarlas a identificar, articular y satisfacer las necesidades que les son propias y muy cambiantes. Por este motivo, la comprensión de las técnicas de motivación serán un aspecto aún más importante en el liderazgo del futuro”. Esta afirmación lleva a creer que el líder se convierte en el punto de apoyo para los

60 KURY, Gama. Minidicionário da língua portuguesa. Organização: Ubiratan Rosa. São Paulo: FTD, 2002.

61 BERNARDINHO. Transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

elementos a su alrededor, ayudándolos a superar dificultades, contribuyendo para que todos tengan un mayor rendimiento”⁶².

Es importante observar además, que los factores externos también motivan al individuo, siendo el liderazgo uno de estos factores principales. Existen algunos tipos de personas que necesitan ser valoradas para que, al creer en sí mismas, se motiven para alcanzar las victorias que tanto desean. Normalmente, las personas crean escenarios mentales, involucrando a otros, para motivarse para la conquista. En otras palabras, aunque no se tenga un estímulo externo, estas tratan de crearlos para no depender solamente de los que las cercan y del ambiente.

Gil, (2001.p.122), explica que la motivación es mucho más que una cuestión de causa y efecto, debe ser analizada bajo una óptica global, con el objetivo de lograr una integración armoniosa del sistema, que es el esfuerzo, desempeño, recompensa y satisfacción. Cuando se habla de motivación, se hace referencia a una fuente que libera energía que se encuentra en el interior de cada uno y sin rebatir en cualquier tipo de dominio del mundo externo⁶³.

La motivación del equipo es un factor decisivo para la optimización de las relaciones entre las personas y son reflejos positivos en la ejecución de las actividades en la organización. Una vez que la preocupación de las personas por el bienestar gana espacio en las organizaciones, entendiéndose como los factores que motivan a los profesionales en el entorno de trabajo, las empresas pasan, naturalmente, a lograr mejores resultados. Por esta razón, es crucial que la motivación forme parte del rol de las competencias de la escala de liderazgo propuesta en esta tesis.

3 METODOLOGIA DE TRABAJO

La tesis de doctorado es considerada como el tipo más representativo del trabajo monográfico. Se trata de un enfoque en un único tema, que exige una investigación propia del área científica en la que se sitúa, con los instrumentos metodológicos específicos.

62 GOLDSMITH, Marsahll; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. Coaching for Leadership. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

63 GIL, Antonio Carlos Gestão de Pessoas: enfoque nos papeis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Bajo este punto de vista, una tesis de doctorado debe realmente establecer y estudiar un problema demostrando hipótesis formuladas y corroborando las mismas con base en razonamiento fundamentado en la evidencia de los hechos y en la coherencia del raciocinio lógico.

Además, se exige que la tesis de doctorado una contribución suficientemente original al respecto del tema investigado. Esta debe representar un progreso para el área científica en la que actúa.

De esta manera, para una mejor comprensión de los resultados de esta tesis, en los próximos párrafos se presentará la metodología y los presupuestos etimológicos que servirán como base para la conducción de la investigación.

3.1 CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

No obstante las investigaciones científicas puedan ser clasificadas de diferentes maneras, ya que cada estudio sobre los temas metodológicos presenta un enfoque que entiende es el más conveniente para cada caso específico. Para la investigación en cuestión fueron seleccionados los enfoques metodológicos que se presentan a continuación, partiéndose del presupuesto de que estas se ajustan mejor a la realidad de la investigación objeto de estudio⁶⁴.

En cuanto a **la clasificación de la investigación** según su **objetivo general**, se clasifica como una **investigación exploratoria-descriptiva** – ya que tiene como objetivo proporcionar una mayor formalidad con el tema, buscando hacerlo más explícito y claro, así como describir las características de una población, fenómeno o experiencia; proporciona nuevas visiones sobre una realidad conocida.

En relación a la **metodología del enfoque utilizado**, se clasifica como una **investigación cuantitativa** – realizada con el propósito de emplear la cuantificación en la recolección de los datos y en el tratamiento de los mismos, mediante la estadística.

En lo que respecta a la metodología de análisis utilizada, se clasifica como una **investigación de relevamiento de campo** – realizada con el objetivo de interrogar directamente a las personas, mediante un cuestionario digital, cuyo comportamiento se

64 VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 15.

desea conocer, relevando la información a través del análisis cuantitativo y definiéndose una muestra.

En relación a la **finalidad práctica o naturaleza**, se caracteriza como una **investigación aplicada** – realizada con el propósito de identificar posibles soluciones para un problema específico.

En lo que se refiere al **procedimiento técnico**, se clasifica como una **investigación bibliográfica** – teniendo en cuenta que consiste en el relevamiento y selección de información para la fundamentación del marco teórico.

Considerando que la palabra “técnica” proviene del griego *tékne* y significa arte; si el método puede ser entendido como el camino, la técnica puede ser considerada como la forma de caminar. La técnica se entiende como el modo de proceder en sus menores detalles, es la operación del método según las normas estandarizadas. Esta es el resultado del conocimiento empírico y exige habilidad en su ejecución. Es producto del conocimiento empírico y exige habilidad en su ejecución. Además, es factible decir que un mismo método puede comportar más que una técnica, ya que la diferencia semántica entre método y técnica puede ser comparada a la existente entre género y especie (KOTAIT, 1981, p. 118)⁶⁵.

De acuerdo con Yin (2001, p. 120), cualquier una de las técnicas de recolección de datos puede representar una única base para un estudio. Esto ocurre debido a una visión de que el investigador debería elegir solamente aquella técnica más adecuada para su caso o con la cual estuviese más familiarizado⁶⁶. La triangulación se fundamenta en la lógica de utilizarse varias fuentes de evidencia, ya que es una necesidad y, al mismo tiempo, un punto fuerte muy importante para los estudios de casos, principalmente.

3.2 UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Local de realización de la investigación de campo

Conforme a la materia publicada en la revista Exame (2014), una de las más conceptuadas revistas sobre administración en Brasil, la Investigación Fabrica de

65 KOTAIT, Ivani. Editoração Científica. São Paulo: Ática, 1981.

66 YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Líderes 2014, realizada con 90 grandes empresas por parte de la Fundación Instituto de Administración, identificó el perfil de las diez empresas electas con las mejores prácticas y resultados de formación de liderazgo⁶⁷. Por este motivo, a fin de hacer más relevante la investigación, en términos de aproximación en la precisión de los resultados y con base en investigaciones sólidas de investigaciones de campo realizadas previamente en el área de desarrollo de líderes, la investigación de campo de esta tesis utilizará como local de investigación una de las empresas del grupo Johnson y la empresa Dow Agrosiences, ambas detalladas en la Investigación Fabrica de Líderes, y consideradas entre las diez empresas que poseen las mejores prácticas en el desarrollo del liderazgo, así como una tercera empresa, Fundación Oswaldo Cruz, fuera del campo de la muestra de la Investigación Fabrica de Líderes, como referencia análoga para la validación muestral de la tesis presentada en este estudio.

3.2.2 Población y muestra

Teniendo en cuenta que una muestra revela datos de la población en la que fue recabada la información y que las conclusiones solo podrán ser tomadas en función de esta población, se entiende a la muestra como un subconjunto de dicha población, los datos obtenidos en este campo muestral podrán generar una representación fiel de los colaboradores involucrados en esta investigación.

La planta de la empresa Johnson se encuentra localizada en el municipio de Pinhais, región metropolitana de la ciudad de Curitiba, Estado de Paraná, Brasil, y cuenta con una población total de 153 colaboradores. De estos, 20 de ellos ocupan cargos de liderazgo, ya sea de proyectos o de personas. De esta población de 20 líderes, 16 lograron responder el cuestionario digital de la investigación de campo.

La planta de la empresa Dow Agrosiences se encuentra localizada en la ciudad de Cuiabá, Estado de Mato Grosso, Brasil, y cuenta con una población total de 205 colaboradores, de los cuales 36 ocupan cargos de liderazgo, ya sea de proyectos o de personas. De esta población de 36 líderes, 30 lograron responder al cuestionario digital de la investigación de campo.

67 ROSSI, Lucas. As melhores fábricas de líderes. Revista Exame. São Paulo: Abril, ano 48, n. 15, 20/08/2014.

La planta de la empresa FIOCRUZ (departamento de arquitectura e ingeniería) se encuentra localizado en la ciudad de Rio de Janeiro, Estado de Rio de Janeiro, Brasil, y cuenta con una población total de 110 colaboradores, de los cuales 35 de ellos ocupan cargos de liderazgo, ya sea de proyectos o de personas. De esta población de 35 líderes, 20 lograron responder al cuestionario digital de la investigación de campo.

3.3 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

De acuerdo con Mattar (2001, p. 133), existe una enorme variedad de tipos de muestras y de planes de muestreo. No obstante, es necesario establecer una diferenciación fundamental entre las muestras probabilísticas y no probabilísticas⁶⁸.

Las muestras no probabilísticas es un tipo de muestra en la que existe una dependencia, por lo menos en parte, de juicio del investigador o del entrevistador de campo para la selección de los elementos de la población que compondrá la muestra.

Para Aaker, Kumar y Day (2004, p. 91), los resultados de este tipo de muestra pueden contener tendencias escondidas e incertidumbre que los hacen más perjudiciales que la ausencia de información. Los mismos autores alertan afirmando que estos problemas no pueden ser reducidos mediante el aumento del tamaño de la muestra. Por estos motivos, los estadísticos prefieren evitar los métodos no probabilísticos. No obstante, estos son empleados frecuentemente y de manera legítima y efectiva⁶⁹.

El muestreo no probabilístico confía en el juicio personal del investigador y no da oportunidad de seleccionar los elementos muestrales. El investigador puede, arbitraria o conscientemente, decidir cuáles serán los elementos a ser incluidos en la muestra. Las muestras no probabilísticas pueden ofrecer buenas estimaciones de las características de la población, pero no permiten una evaluación objetiva de la precisión de los resultados muestrales. Como no hay manera de determinar la probabilidad de elección de cualquier elemento en particular para la inclusión de la muestra, las

68 MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

69 AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2004.

estimaciones obtenidas no son estadísticamente precisas y proyectables para la población estudiada. En el muestreo no probabilístico, los costos y el trabajo involucrados en el desarrollo de una estructura de muestreo son minimizados, pero también la precisión con que la información resultante puede ser presentada es perjudicada.

Los muestreo no probabilísticos pueden ser divididas en cuatro tipos principales: intencionales (o de juicio), “bola de nieve” (snowball), por conveniencia (o accidental) y por cuotas (o proporcional).

Por conveniencia o accidentales: los elementos son seleccionados de acuerdo con la conveniencia del investigador. Este ejemplo cabe a la investigación en cuestión, teniendo en cuenta que, en función de la proximidad de las relaciones que posee el investigador con los departamentos de recursos humanos de las empresas seleccionadas, las entrevistas serán aplicadas a los colaboradores de las organizaciones determinadas para la investigación.

Intencionales o por juicios: los elementos son seleccionados siguiendo un criterio de juicio personal del investigador. Este modelo también cabe como ejemplo la investigación de esta tesis, considerando que las competencias de liderazgo analizadas en el cuestionario serán elegidas con base en el conocimiento empírico del investigador.

Por cuotas o proporcionales: constituyen un tipo especial de muestra intencional. El investigador busca obtener una muestra o un subgrupo que sea similar, bajo algunos aspectos, a la población. Abarca tres fases: Fase 1: clasificación de la población en términos de características que se saben, o presumen, son relevantes para el estudio. Fase 2: determinación de la proporción de la población para cada característica, con base en la constitución conocida, presumida o estimada. Fase 3: fijación de cuotas, de modo que la muestra total observada o entrevistada contenga la proporción de cada característica de acuerdo con la 2º fase.

Autogeneradas (o bola de nieve): seleccionan entrevistados adicionales a partir de referencias de representantes iniciales, con base en indicaciones de nombres. Este procedimiento es utilizado para obtener muestras de poblaciones raras o de baja incidencia.

Para la definición de los parámetros a ser utilizados en el cuestionario de la investigación de campo de esta tesis, será utilizado un estándar de muestreo no probabilístico intencional o por juicios, considerando el carácter subjetivo que existe para determinar que competencias de liderazgo realmente son comunes en determinadas empresas y determinadas culturas.

De esta manera, para la ejecución de esta investigación de campo, como instrumento de evaluación de este trabajo, se realiza en base a los objetivos definidos para la construcción de la escala de liderazgo, se definió la utilización de un cuestionario digital como el mejor enfoque, considerando las limitaciones de tiempo y recursos del investigador⁷⁰.

Para validar la posibilidad de escalamiento de las competencias de una manera estructurada y secuencial, se utilizó la herramienta ANOVA de análisis de datos a través de lo software Excell, con lo cual fue posible llevar a cabo el cálculo de la varianza de dos factores en sin repetición, con un parámetro de margen de error ajustado a 5%.

3.4 AMBIENTE Y MATERIAL

Para la recolección de datos primarios de esta investigación fue utilizado un sistema de cuestionario enviado a través del correo electrónico. Con la autorización del área de recursos humanos de cada una de las tres empresas utilizadas para el delineamiento del campo, los cuestionarios fueron enviados a cada uno de los investigados.

Cada uno de los entrevistados recibió un email con las siguientes instrucciones en el cuerpo del mismo:

“Usted está participando de una investigación sobre liderazgo. Esta investigación posee un carácter anónimo. Los resultados parten de muestras cuantitativas solamente. Por lo tanto, su nombre y la fuente de envío no serán difundidos. Los datos enviados por todos los participantes serán compilados y

70 MOREIRA, Herivelto, CALEFFE, Luiz Gonzaga. Metodología científica para o professor pesquisador. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008. p. 95.

representados solamente de manera numérica. Responda de la manera más sincera posible”⁷¹.

A continuación, se envía un link electrónico al participante para completar el cuestionario, con la siguiente introducción orientadora:

“Piense en un gran líder que influyó positivamente en la empresa. A continuación, evalúe, de acuerdo con la escala presentada a continuación, en cuanto fueron utilizadas las competencias por parte del líder que lo influyó positivamente”.

Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder que influyó TOTALMENTE sobre mis resultados.

Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder que influyó MUCHO sobre mis resultados.

Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder que influyó MEDIANAMENTE sobre mis resultados.

Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder que influyó POCO sobre mis resultados.

Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder que influyó en NADA sobre mis resultados.

Considerando que el tenor de la investigación se basará en enfoques no probabilísticos mediante juicios, la orientación inicial proporcionada a los entrevistados, antes que estos puedan iniciar las respuestas, tuvo la intención de generar el mayor compromiso posible para la obtención de respuestas sinceras, instando al participante a pensar en posibles consecuencias negativas para su posición dentro de la empresa en el caso de ser identificado por las respuestas que daría sobre el comportamiento de sus líderes. Por este motivo, se hace necesario dejar claro el tenor anónimo de la investigación.

En la misma línea de razonamiento, con el propósito de llegar a un resultado más fiel en la recolección de información, el entrevistado fue orientado, en primer lugar, a pensar en una referencia positiva de lidera que haya tenido dentro de la empresa. No obstante, se entendió como necesario enfatizar en esta orientación inicial la utilización

71 Cuestionario de investigación de campo. Elaboración propia.

de la palabra “influencia” como concepto de referencia para el termino liderazgo, así como ya fuera explicado en el marco teórico de esta investigación.

Con el objetivo de cuantificarse las respuestas obtenidas, para que, posteriormente, los datos puedan ser compilados y analizados de manera sistemática y escalonada en la construcción de la escala de liderazgo, objeto de estudio de esta tesis, se optó por elaborar las respuestas del cuestionario en formato de elección múltiple, con la disposición de las alternativas en orden decreciente de intensidad de la influencia que el líder de referencia ejerció sobre el entrevistado en aquella competencia específica analizada en la pregunta. Por este motivo, se optó también que el cuestionario fuese dirigido hacia una población de liderados, o sea, todos los colaboradores de la empresa, excepto el presidente o CEO⁷². Por razones de facilidad de recolección de datos y una mejor precisión en el análisis de los resultados, se optó por dirigir el cuestionario a la población, en su mayoría, de líderes de mediana escala de las empresas, aquellos que ocupan posiciones próximas a la gerencia, como un nivel por encima o por debajo.

Dentro de esta línea de estructuración de las alternativas propuestas para cada cuestión, el objetivo principal de la elaboración del cuestionario en este formato, fue el de dirigir la línea de razonamiento de los entrevistados para la asociación de tres puntos principales en el análisis de sus respuestas.

- 1) Asociar la palabra “líder” a la palabra “influencia”, dentro del concepto de liderazgo elaborado en el marco teórico de esta tesis. De esta manera, el investigado podría tener seguridad en su concepto asociativo, eligiendo un líder de referencia que realmente haya ejercido la influencia en su crecimiento en la empresa.
- 2) Asociar el término “influencia” con la palabra “positiva”. De esta manera, el investigado podría dirigir su pensamiento en el momento de elegir su líder de referencia solamente aquel que lo influyó positivamente, descartando a los que los influyeron negativamente. Además, la expresión “influencia positiva”, podrá auxiliar en la orientación de las respuestas de los entrevistados hacia la asimilación de una analogía, aunque sea inconsciente, de la palabra “positiva” al término “resultado”, lo

72 Chief Executive Officer.

que facilitara el análisis de los resultados de la investigación en relación al formato de las consideraciones finales de esta tesis.

- 3) La división escalonada de las alternativas, en la medición del nivel de influencia en:

TOTALMENTE
MUCHO
MEDIANAMENTE
POCO
NADA

Ayuda al entrevistado en la cuantificación y analogía de términos un tanto subjetivos, ya sea en la referencia a la “influencia”, o de la propia competencia de liderazgo que está siendo analizada en cada pregunta tema.

3.5 PRUEBAS PREVIAS Y VALIDACIÓN

El proceso de investigación ayuda al investigador a comprender el resultado que será encontrado al final de la investigación. Así, todo instrumento de obtención de datos e información para un trabajo científico debe cumplir dos requisitos esenciales: confiabilidad y eficiencia. Es importante que estos requisitos sean pensados en términos de resultados por parte del investigador en el momento de la elaboración de su cuestionario de investigación.

Las pruebas previas del cuestionario tienen la función de eliminar posibles problemas futuros en la interpretación y validación de los datos, y también posee tres objetivos básicos: traducir la información necesaria para un conjunto de preguntas que los entrevistados sean capaces de responder, generar motivación a los entrevistados para que respondan de manera sincera; y minimizar el margen de error en los resultados.

Después de organizadas e interpretadas, las respuestas servirán como base para el desarrollo de la escala de liderazgo, el objetivo principal de este estudio.

Considerando que el estudio en cuestión ha adoptado modelos de métodos no probabilísticos sobre juicios, se optó por analizar las respuestas sólo con el objetivo de

identificar los resultados cuantitativos de la encuesta, por lo que las consideraciones finales de este estudio pueden generar una escala de liderazgo graduada y secuencial en función del grado de influencia numérica que se encuentran al final del trabajo de campo. Así, se optó por analizar las respuestas de cada competencia, de lo Grupo de Procesos de Desarrollo, de la metodología de ABBAD⁷³, que cubre las 11 competencias encuestadas, y al final, compilar los datos secuencialmente con el método ANOVA⁷⁴.

El siguiente Cuadro explica el proceso en detalle.

Etapa ABBAD	Aplicación del Cuestionario	Forma de evaluación
Percepción del Soporte Organizacional	Enfoque utilizado en el texto de instrucción para el cumplimiento del cuestionario. Fue utilizada la siguiente frase de instrucción: Piense en un gran líder que haya influido positivamente en la empresa. A continuación, evalúe, conforme a la escala presentada a continuación, cuanto influyó positivamente en usted cada una das competencias utilizadas por este líder.	Carácter interpretativo en el texto de instrucción proporcionado. La evaluación será desarrollada por la estadística de las respuestas
Proceso de desarrollo	Evaluación de las once competencias detalladas en el cuestionario, tales como: comunicación Interpersonal, Control de Estados Emocionales, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones, Visión Sistémica, desarrollo del Potencial de los Liderados, Ética y Carácter, Gestiono del Tiempo, Resolución de Conflictos, Competencia Técnica y Motivación.	Datos compilados de las estadísticas generadas en el resultado de la investigación.
Perfil del Liderado	4 preguntas elaboradas para la identificación del perfil, sean estas: edad, género, cargo y antigüedad en el trabajo en la empresa.	Datos compilados de las estadísticas generadas en el resultado de la investigación.
Reacciones	Impresión que poseen los liderados sobre el grado de influencia que el líder ejerce sobre los liderados a través de la utilización de las competencias. Enfoque utilizado en el texto de instrucción para completar el cuestionario.	Carácter interpretativo en el texto de instrucción proporcionado. La evaluación será desarrollada por la estadística de las respuestas
Aprendizaje	Grado de influencia efectivo que ejerce el líder sobre el liderado (entrevistado) a través de la utilización de cada competencia. Utilización de las opciones en las respuestas por el nivel de influencia: TOTALMENTE, MUCHO, MEDIANAMENTE, POCO, NINGUNO.	Medido por la respuesta que el entrevistado proporciona en la elección de cada alternativa.
Soporte a la Transferencia	Evaluado específicamente por la competencia MOTIVACION.	Medido por la respuesta que el entrevistado proporciona en la

73 ABBAD, G. S.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.36, p. 33-45, 2001.

74 VIEIRA, S. (2006), Análise de variância: ANOVA, Atlas, São Paulo.

		elección de cada alternativa.
Impacto en el Trabajo	Representa el grado de influencia que el líder ejerce de forma escalonada, por la intensidad que cada competencia representa en el proceso total.	Medido por la respuesta que el entrevistado proporciona en la elección de cada alternativa.

CUADRO 7 – Metodología de aplicación de lo cuestionario
FUENTE: Adaptado (Abbad, 2001)

3.5.1 Evaluación del Cuestionario

La evaluación del cuestionario de recolección de datos fue realizada con tres profesionales del área de gestión de las personas, quienes poseen una amplia experiencia personal relacionada con el tema Competencias de Liderazgo, de acuerdo con la descripción de los profesionales que se presenta a continuación:

- Profesional 1 – Posgraduado en Neurociencia y graduado en Psicología. Escritora y disertante en el área de gestión de las personas. Es coach empresarial y psicóloga. Actúa en el tema de competencias en el área comportamental empresarial desde hace 35 años;

- Profesional 2 – Posgraduado y graduado en Psicología. Empresario y coach en el área comportamental desde hace más de 10 años. Actúa como executive coach, con especialidad en desarrollo de competencias comportamentales de ejecutivos.

- Profesional 3 – Doctor y magister en administración y liderazgo. Actúa en el área comportamental organizacional desde hace más de 15 años. Es especialista en desarrollo de competencias en líderes y empresarios.

Los profesionales supra mencionados recibieron la versión digital del cuestionario elaborado para la investigación de campo, conteniendo once preguntas con el formato de elección múltiple, con 5 alternativas cada una, a fin de evaluarlas en términos de claridad de las instrucciones, elección de las competencias, descripción de las competencias y condición de cuantificación de las alternativas. De esta manera, fueron propuestas a los evaluadores las siguientes preguntas:

- A) ¿Cuál es el nivel de claridad, en función del resultado esperado, de las instrucciones proporcionadas a los investigados para completar el cuestionario?
- B) ¿Representan las once elegidas para la composición del cuestionario a las principales competencias de liderazgo existentes en el ámbito corporativo?
- C) ¿Cuál es el nivel de claridad, en términos generales, de la descripción de las competencias detalladas en el cuestionario?
- D) ¿Pueden los adjetivos (TOTALMENTE, MUCHO, MEDIANAMENTE, POCO, NADA), que representan el nivel de influencia del líder en las alternativas de respuesta, cuantificar la evaluación de las competencias de manera adecuada?

Las preguntas precedentes fueron evaluadas en una escala de Likert con una variación entre 1 y 7, seguidas del campo “Justifique” para que el evaluador pudiese dejar sus comentarios⁷⁵.

Las siguientes puntuaciones y observaciones fueron constatadas por los evaluadores:

- Pregunta A - ¿Cuál es el nivel de claridad, en función del resultado esperado, de las instrucciones proporcionadas a los investigados para completar el cuestionario?

Evaluador 1	<p>Evaluación: 5 (cinco) Justificativa: La orientación para completar el cuestionario está muy clara y se inclina hacia un resultado satisfactorio en términos de precisión, considerando que los adjetivos utilizados aun poseen un carácter subjetivo en relación a la claridad de su entendimiento.</p>
Evaluador 2	<p>Evaluación: 7 (sete) Justificativa: La instrucción está perfectamente clara, con excelentes chances de obtención de respuestas que alcancen el objetivo de aplicación del cuestionario.</p>
Evaluador 3	<p>Evaluación: 6 (seis) Justificativa: Muy buen nivel de orientación. No obstante, algunas palabras aún pueden tener una interpretación equivocada en relación al objetivo esperado, disminuyendo la credibilidad de las respuestas.</p>

CUADRO 8 – Claridad de las instrucciones para completar el cuestionario.
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Pregunta B - ¿Representan las once elegidas para la composición del cuestionario a las principales competencias de liderazgo existentes en el ámbito corporativo?

⁷⁵ SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. Métodos e técnicas de pesquisa. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: IBPEX, 2005. p. 116.

Evaluador 1	Evaluación: 5 (cinco) Justificativa: Están representadas en el cuestionario la mayoría de las principales competencias. No obstante, cambiaría 3 de ellas por otras que entiendo sean más pertinentes al tema liderazgo.
Evaluador 2	Evaluación: 6 (seis) Justificativa: Las competencias detalladas representan las principales competencias, pero algunas de ellas no están bien descritas, pues poseen competencias acopladas, las cuales no deberían ser analizadas de forma conjunta.
Evaluador 3	Evaluación: 5 (cinco) Justificativa: Entiendo que las principales competencias de liderazgo fueron mencionadas, pero tengo dudas sobre algunas de ellas, ya que podrían ser cuantificadas en una escala con carácter subjetivo.

CUADRO 9 – Competencias elegidas para la composición del cuestionario de evaluación
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Pregunta C - ¿Cuál es el nivel de claridad, en términos generales, de la descripción de las competencias detalladas en el cuestionario?

Evaluador 1	Evaluación: 4 (cuatro) Justificativa: La descripción de las competencias está clara para una comprensión general, pero suena conductiva y parcial en términos del concepto de claridad del elaborador.
Evaluador 2	Evaluación: 5 (cinco) Justificativa: Revela un concepto basado en la experiencia del investigador y puede dirigir la respuesta del entrevistado con vicio de interpretación. En general es razonable, pero no genera gran credibilidad.
Evaluador 3	Evaluación: 4 (cuatro) Justificativa: Nivel de claridad medio, pero no genera confianza en términos de precisión para la obtención de resultados, considerando que la interpretación del texto puede ser subjetiva.

CUADRO 10 – Evaluación del nivel de claridad de la descripción de las competencias en el cuestionario
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Pregunta D - ¿Pueden los adjetivos (TOTALMENTE, MUCHO, MEDIANAMENTE, POCO, NADA), que representan el nivel de influencia del líder en las alternativas de respuesta, cuantificar la evaluación de las competencias de manera adecuada?

Evaluador 1	Evaluación: 7 (siete) Justificativa: Considerando la dificultad de cuantificar los términos subjetivos, los adjetivos están adecuados al propósito del cuestionario.
Evaluador 2	Evaluación: 7 (siete) Justificativa: Es ideal para la obtención del resultado propuesto.

Evaluador 3	Evaluación: 7 (siete) Justificativa: En función del desafío de evaluarse las competencias subjetivas, los adjetivos cumplen su finalidad en esta situación.
-------------	--

CUADRO 11 – Evaluación de las alternativas detalladas en el cuestionario de evaluación.
FUENTE: Elaboración propia (2015)

En relación al resultado de la evaluación del nivel de claridad de las instrucciones proporcionadas a los entrevistados para poder completar el cuestionario, se utilizó una escala Likert⁷⁶, donde la media generada como resultado de la puntuación de los evaluadores fue de 6, en una escala de 1 a 7. De esta manera, se puede concluir que las instrucciones proporcionadas cumplen con un alto grado de claridad y puede generar credibilidad para los resultados de la investigación.

En lo que concierne a la evaluación sobre la elección de las competencias que componen el cuestionario de la investigación de campo y su relevancia para el trabajo en cuestión, la media de los evaluadores fue de 5.3, en una escala Likert con variación de 1 a 7. En este sentido, se puede concluir, de acuerdo con las justificativas de los mismos, que la elección de las competencias para la composición de la escala, se encuentran entre las principales competencias de liderazgo utilizadas en la actualidad, pero pueden dejar dudas respecto a su efectividad en su utilización práctica.

En cuanto a la evaluación de la claridad, en términos generales, de las descripciones de las competencias que forman parte de la escala, la media de los evaluadores fue de 4.6, en una escala Likert de 1 a 7. Según las justificativas de los evaluadores, las descripciones pueden ser consideradas en un nivel satisfactorio para el propósito de la investigación en un entorno puntual y circunstancial, pero aun generan incertidumbre en lo que se refiere a la subjetividad en la interpretación para la aplicación en un ámbito más genérico. En este sentido, como el estudio en cuestión dirigirá sus resultados hacia conclusiones puntuales, se entiende que las descripciones de las competencias pueden generar credibilidad para la aplicación puntual en empresas específicas.

En relación a la utilización de los adjetivos que integran las alternativas de las respuestas del cuestionario, en cuanto a su adecuación en relación al resultado

⁷⁶ SILVA, Mary Aparecida Ferreira. Métodos e técnicas de pesquisa. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: IBPEX, 2005. p. 116.

esperado, la media generada con la puntuación de los evaluadores fue de 7, nota máxima en la escala Likert con una variación de 1 a 7. De esta manera, se puede concluir que las alternativas detalladas en el cuestionario generan mucha credibilidad para los resultados esperados.

3.6 RECOPIACIÓN DE DATOS

a) Etapa de la aplicación del cuestionario

El cuestionario⁷⁷ se llevó a cabo en canales digitales, en el que los encuestados recibieron un mensaje electrónico que contenía un icono del controlador a la interfaz cuestionario. Sólo los encuestados de la empresa FIOCRUZ se pusieron a responder de forma individual en una sola máquina computadora. Se administró el cuestionario entre enero y octubre de 2015 de las tres empresas⁷⁸ en el campo de la muestra.

b) Población

Todos los encuestados, los empleados de las tres empresas, llevaron a ocupar posiciones en la empresa en el período en que se realizó la encuesta, en posiciones que van desde puestos operativos del tablero a dirección. La edad de los encuestados osciló entre 18 y 60, con la división equivalente de los encuestados masculinos y femeninos⁷⁹.

3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Teniendo en cuenta la dificultad de evaluarse los comportamientos humanos subjetivos en el área de liderazgo, así como alinearlos a la efectividad que generan en relación a los resultados de una empresa, se utilizó, de manera análoga para este estudio, basado en las mejores prácticas de mercado para el área comportamental, la metodología ROI⁸⁰ para el análisis de los resultados de la investigación de campo.

77 Anexo 1.

78 Johnson, Dow Agrosiences e FIOCRUZ.

79 Datos más específicos em el Capítulo 4.

80 25 Questões Freqüentes Sobre o ROI. Disponible en: <https://books.google.com.br/books?id=RIcK2SxTxGAC&pg=PA392&lpg=PA392&dq=SIRDAR+INSTITUTO+2009+quest>

En este sentido, de manera análoga, el modelo ROI es uno de los indicadores que proveen insumos para que el departamento de recursos humanos pueda observar los resultados de sus acciones a partir de una optimización del tiempo de estos profesionales y de una alineación de los programas de liderazgo que desarrollen con los objetivos estratégicos de las organizaciones. La confirmación de los resultados positivos aumenta el mantenimiento de la eficacia de los programas futuros, liderando más tiempo para el desarrollo de programas cada vez más alineados a la estrategia del negocio en un círculo virtuoso.

Existe una estimación de que entre un 30% y un 40% de los gestores del área de Recursos Humanos en los EUA hacen uso del ROI como una herramienta considerable para la medición, evaluación y toma de decisiones. No obstante, en torno al 80% de las organizaciones norteamericanas con programas de entrenamiento y desarrollo planean utilizar el ROI en un futuro próximo (SIRDAR INSTITUTO, 2009)⁸¹.

De esta manera, se entendió que, de forma análoga o adaptada, el modelo ROI que mejor se encaja en el propósito de la evaluación de este estudio es el modelo de Abbad⁸². Este modelo integrado de evaluación del impacto de los entrenamientos en las organizaciones, desarrollado por Abbad, presenta una nueva propuesta sobre el impacto del entrenamiento en amplitud, entendiéndose que esta base teórica debería relacionarse con la idea de desempeño. En este estudio, se adaptará el término “entrenamiento” para el análisis de la “utilización de las competencias del líder”, enfocando este concepto, para la amplitud del resultado de la utilización de las competencias del lidera, detalladas en la escala de liderazgo, en función al desempeño que logra el liderado con las competencias utilizadas por el líder en el proceso de desarrollo de este.

Según Marinelli (2006, p. 203), La evaluación del impacto en amplitud “mide los efectos generales del evento institucional (competencias utilizadas por el líder) sobre el

http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1357.pdf
%C3%B5es+sobre+roi&source=bl&ots=qX6pcjnGs_&sig=9dG7ejVLBmVx5sh1SsEmUkWtDfA&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi87OGrja_JAhXHqAKHwn8D4wQ6AEINjAE#v=onepage&q=SIRDAR%20INSTITUTO%202009%20quest%C3%B5es%20sobre%20roi&f=false. Acesado em 25/08/2015.

81 SIRDAR INSTITUTO, 2009. Disponible en: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1357.pdf. Acesado en 25/08/2015.

82 ABBAD, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. B. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. Revista de Administração, 2003, p. 205-218.

desempeño de tareas de los liderados relacionadas con las competencias utilizadas por el líder en el proceso de desarrollo del liderado⁸³.

En el modelo de Abbad (2003, p. 205-218), el presenta siete elementos en este modelo, siendo: Percepción de soporte organizacional; características del proceso de desarrollo (adaptado); características de la clientela; reacción; aprendizaje; soporte a la transferencia e impacto en el trabajo⁸⁴.

La percepción del soporte organizacional de naturaleza multidimensional muestra cual es la percepción de las personas sobre las prácticas organizacionales de gestión del desempeño, la valorización y apoyo gerencial al entrenamiento (proceso de desarrollo del liderado) por parte de la organización (representada por el líder) hacia el colaborador. Esos ítems se encuentran relacionados con el ambiente y el clima organizacional como, por ejemplo, el incentivo que el empleado recibe para participar del proceso de desarrollo líder – liderado. De esta forma, el colaborador siente que es percibido y valorado por la organización y cuánto quiere que se desarrolle.

Las características del proceso de desarrollo se encuentran correlacionadas con el tipo de competencia que está siendo utilizada por el líder para el desarrollo del liderado, duración, objetivo principal, origen institucional, escolaridad y desempeño del líder, material didáctico (enfoque) y planeamiento del proceso de desarrollo.

El elemento Características de la clientela comprende la información demográfica, funcionales, motivacionales y actitudinales de los liderados. Se trata de la opinión de los liderados sobre el proceso de desarrollo que el líder utiliza en lo que se refiere a la programación, apoyo al desarrollo, aplicabilidad y utilidad de las competencias del líder, resultados, expectativas de soporte organizacional y desempeño del líder.

El Aprendizaje se refiere al conocimiento asimilado y adquirido en el contenido transmitido por el líder en el proceso de desarrollo del liderado.

El componente Resultados representa la opinión del liderado en lo que se refiere al soporte que ofrece el líder en el uso correcto de las competencias transmitidas

83 MARINELLI, Marcos. Educação Corporativa: Um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Fortaleza. 2006, 203p.

84 ABBAD, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. B. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração*, 38(3), 2003, p. 205-218.

por el en el proceso de desarrollo del primero. Son las consecuencias asociadas al uso de nuevas habilidades: opinión de los participantes sobre la reacción de los colegas, pares o superiores jerárquicos en cuanto a sus intentos de aplicar en el trabajo las nuevas habilidades aprendidas en el entrenamiento.

El Impacto en el trabajo, último elemento, es una autoevaluación que el liderado hacer sobre los efectos del proceso de desarrollo del líder (influencia a través de la utilización de sus competencias) en sus niveles de desempeño, motivación, autoconfianza del liderado.

Así, la estructura final del método ABBAD queda dispuesta de acuerdo con la FIGURA presentada a continuación:

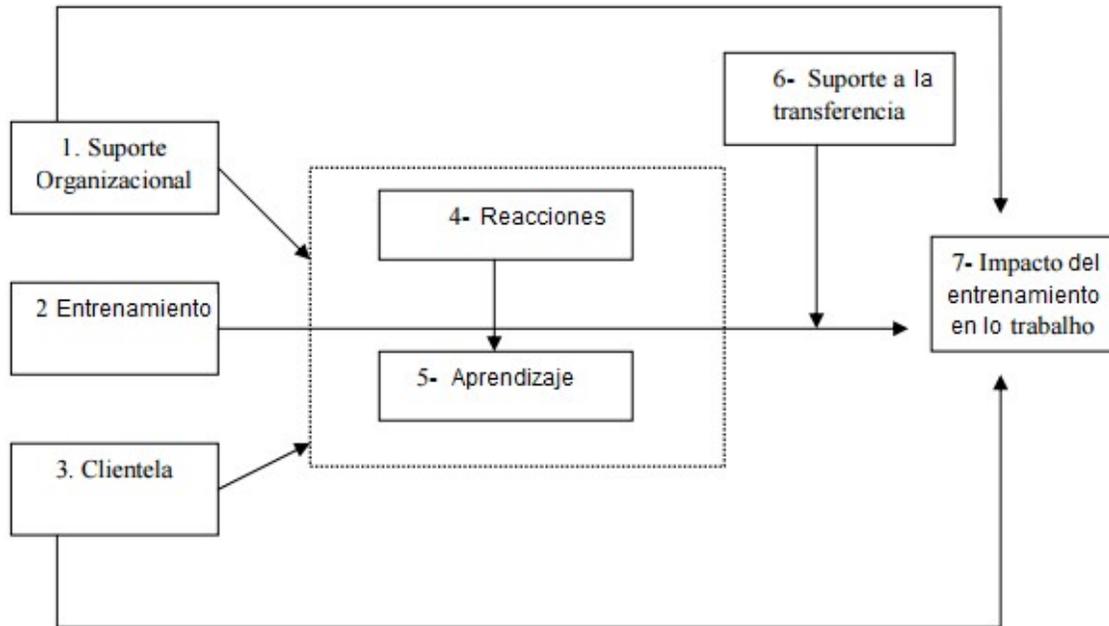


FIGURA 3 – Método de evaluación Abbad
FUENTE: Adaptado (Abbad, 2003)⁸⁵

3.7.1 Niveles de evaluación según el modelo

Percepción del Soporte Organizacional

De forma análoga y adaptada, será analizada la percepción de los entrevistados (liderados) sobre las practicas (competencias que utilizan los lideres) en el proceso de desarrollo de los liderados.

85 ABBAD, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. B. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração*, 2003, p. 205-218.

Proceso de desarrollo (entrenamiento)

Son las competencias que el líder utiliza para ejercer influencia sobre los liderados en su proceso de desarrollo. El enfoque que utiliza el líder para generar valor relevante al liderado en términos de desarrollo personal y profesional.

Perfil del Liderado (Clientela)

Comprende la información del perfil del liderado representada en la investigación mediante su nivel gerencial, edad, género y tiempo de permanencia en la empresa.

Reacciones

Se trata de la opinión de los liderados sobre el desempeño del líder en el proceso de desarrollo utilizado (competencias) en relación a su aplicabilidad práctica por parte del liderado.

Aprendizaje

Se refiere al conocimiento (comportamental o técnico) asimilado y adquirido en el proceso de desarrollo que utiliza el líder para ejercer influencia sobre el liderado.

Soporte a la Transferencia (Resultado)

Representa la opinión del liderado en lo que respecta al soporte que ofrece el líder sobre el uso correcto de las competencias transmitidas por este en el proceso de desarrollo líder – liderado.

Impacto en el Trabajo

Es una autoevaluación que realiza el liderado sobre los efectos del proceso de desarrollo del líder (influencia mediante la utilización de sus competencias) en sus niveles de desempeño práctico en términos de resultados numéricos.

En este sentido, teniendo en cuenta que los datos recogidos en el campo de la muestra para esta investigación se trabajarán por el tratamiento no probabilístico, debido a la naturaleza subjetiva que el concepto de la competencia tiene, el método ABBAD genera expectativas de resultados satisfactorios para el propósito de este estudio.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo tiene como principal finalidad presentar la información recabada en la investigación de campo, así como analizarla a la luz de los tratamientos estadísticos necesarios para el cumplimiento del propósito de este estudio, para que, entonces, las consideraciones conclusivas de esta investigación puedan estar basadas en una fundamentación teórica consistente.

En este sentido, el capítulo de presentación y análisis de los resultados de este estudio estará compuesto por datos que caracterizan a las empresas investigadas, seguido de la información de los perfiles de los liderados investigados, como franja etaria, género, cargo en la empresa y antigüedad en el servicio.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

4.1.1 – Empresa Johnson

Johnson Control es una empresa global líder en tecnología que atiende a clientes en más de 150 países. Inicio sus actividades en 1885 en la ciudad de Milwaukee, EUA, a través de Warren Johnson, inventor del primer termostato eléctrico para ambientes.

A través de sus 170.000 colaboradores, la empresa ofrece productos, servicios y soluciones para optimizar la eficiencia y la operación de edificios, baterías para vehículos convencionales, híbridos y eléctricos y asientos y componentes para sistemas de calefacción, ventilación, aire acondicionado, refrigeración y seguridad. La Johnson Controls es líder mundial en provisión de espuma para bancos automotrices, estructuras metálicas y mecanismos, acabados, textiles y sistemas completos para asientos. También es líder global en baterías automotrices de plomo-ácido y de baterías avanzadas para vehículos híbridos y eléctricos.

La planta de la empresa Johnson, investigada en este estudio, se encuentra localizada en el municipio de Pinhais, región metropolitana de Curitiba, estado de Paraná, Brasil, y cuenta con una población total de 153 colaboradores. De estos, 20 de ellos ocupan cargos de liderazgo, ya sea de proyectos o de personas. De esta población de 20 líderes, 16 lograron responder el cuestionario digital de la investigación de campo.

4.1.2 – Empresa Dow Agrosiences

Fundada en 1955, la empresa Dow Agrosiences produce variedad de híbridos y biotecnología para el control efectivo de plagas, plantas dañinas y enfermedades en las plantaciones con el uso de los más avanzados defensivos agrícolas.

Con una de las mayores producciones agrícolas del mundo, la Dow tiene a Brasil como su segundo mayor mercado de ventas y se encuentra presente en todas las regiones del país. En Brasil, la Dow cuenta con 1500 colaboradores especializados.

La planta de la empresa Dow Agrosience investigada se encuentra localizada en la ciudad de Cuiaba, estado de Mato Grosso, Brasil, y cuenta con una población total de 205 colaboradores. De estos, 36 ocupan cargos de liderazgo, ya sea de proyectos o de personas. De esta población de 36 líderes, 30 lograron responder el cuestionario digital de la investigación de campo.

4.1.3 – Empresa Fiocruz

La historia de la Fundación Oswaldo Cruz comenzó en 1900, con la creación del Instituto Sueroterapico Federal, en la hacienda de Manquinhos, zona norte de Rio de Janeiro. Inaugurada originalmente para fabricar sueros y vacunas contra la peste bubónica, la institución experimentó, desde entonces, recorre una intensa trayectoria que se confunde con el propio desarrollo de la salud pública en el país.

Esta retrospectiva de los eventos que marcaron la historia de la Fundación Oswaldo Cruz reúne momentos celebres de la investigación en Brasil y cuenta la trayectoria de científicos que ayudaron a consolidar a la institución como referencia en salud pública.

Además de la generación de conocimiento, la Fiocruz actúa en el desarrollo de productos y procesos con aplicación potencial, tal como: nuevas vacunas, medicamento a base de plantas, métodos de diagnóstico y monitoreo de la salud del trabajador, aumento del número de patentes brasileñas y perfeccionamiento del sistema de salud nacional.

En 115 años de la Fiocruz ha contribuido de varias maneras con la salud pública brasileña. Posee más de 30.000 servidores y contratados distribuidos en plantas en Brasil y en el mundo.

La planta de la empresa FIOCRUZ investigada (departamento de arquitectura e ingeniería) se encuentra localizada en la ciudad de Rio de Janeiro, estado de Rio de Janeiro, Brasil, y cuenta con una población total de 110 colaboradores. De estos, 35 ocupan cargos de liderazgo, ya sea de proyectos o de personas. De esta población de 35 líderes, 20 lograron responder el cuestionario digital de la investigación de campo.

4.2 PERFIL DE LOS LÍDERES INVESTIGADOS

En esta parte de la investigación se presentarán los datos que componen el perfil de los líderes investigados, por empresa (Johnson, Dow Agrosiences y Fiocruz), relacionados con la franja etaria, género, posición en la empresa y antigüedad en la misma.

4.2.1 – Grupo de Edad

En la tabla a continuación se presentan los datos inherentes a las franjas etarias de los investigados en las tres empresas.

Empresa	Grupo de edad/años en %						
	- de 20	20 a 25	26-30	31-35	36-40	41-50	+ de 50
Johnson	6,3	6,3	31,3	31,3	-	18,8	6,3
Dow Agrosiences	3,3	13,3	13,3	30	26,7	13,3	-
Fiocruz	10	10	20	20	30	10	-
Total	19,6	29,6	64,6	81,3	56,7	42,1	6,3

TABLA 1 – Grupo de edad de los encuestados
FUENTE: Elaboración propia (2015)

La tabla muestra que existe una concentración mayor de investigados dentro de la franja etaria entre los 26 y 30 años (suma de porcentajes de 64,6), y en la franja etaria de 31 a 35 años (suma un porcentaje de 81,3).

De esta manera, los datos recabados muestran que gran parte de los líderes investigados se encuentran dentro de la franja etaria entre los 20 y 50 años, ubicándose la mayoría entre los 26 y 35 años, los cuales ya poseen una trayectoria profesional suficiente para obtener impresiones referentes sobre los líderes que tuvieron en su carrera.

4.2.2 – Género

La tabla a continuación representa los datos inherentes a los géneros de los investigados en las tres empresas.

Empresa/ Género	Masculino (%)	Femenino (%)
Johnson	62,5	37,5
Dow	53,5	46,7
Agrosciences		
Fiocruz)	45	55
Media	53,6	46,4

TABLA 2 – Géneros de los investigados
FUENTE: Elaboración propia (2015)

La tabla muestra que la media de los investigados del género masculino en las tres empresas es del 53,6%, mientras que la media de investigados del género femenino es del 46,4%.

De esta forma, los datos recabados muestran que las medias relativas a los géneros investigados en las tres empresas se encuentran próximas en porcentajes, sin generar una concentración mayor de uno u otro género.

4.2.3. Antigüedad en el trabajo

La tabla a continuación representa los datos inherentes a la antigüedad en el trabajo de los investigados en cada empresa.

Empresa	Antigüedad en el trabajo /en años			
	Menos de 1 año	Entre 1-3	Entre 4-10	Más de 10
Johnson	12,5	31,3	31,3	25
Dow	13,3	46,7	36,7	3,3
Fiocruz	15	40	40	5
Total	40,8	118	108	33,3

TABLA 3 – Antigüedad en el trabajo
FUENTE: Elaboración propia (2015)

La tabla muestra que existe una concentración mayor de investigados cuya antigüedad se sitúa entre 1 a 3 años (suma 118) y con una antigüedad entre 4 y 10 años (suma 108).

De esta manera, los datos recabados muestran que gran parte de los líderes investigados trabajan desde hace menos de un año en la empresa, pudiendo llegar a los 10 años o más de trabajo, ya que la mayoría (118) se concentra en la franja de antigüedad de trabajo entre 1 y 3 años. Este dato hace referencia a que la mayor parte de los líderes ya posee cierto tiempo en la empresa lo suficiente para generar impresiones referenciales sobre los líderes que tuvieron en su carrera y, de esta manera, pueden evaluar sus competencias de influencia.

4.2.4 – Cargo o Posición en la Empresa

La tabla a continuación presenta los datos inherentes al cargo o posición de los investigados en cada empresa.

Empresa	Cargo o Posición/en %			
	Nivel de operación o ejecución	Supervisión o coordinación	Gerencia	Dirección
Johnson	50	25	20	5
Dow	10	33,3	46,7	10
Fiocruz	20	25	45	10
Total	80	83,3	111,7	25

TABLA 4 – Cargo o posición de los encuestados
FUENTE: Elaboración propia (2015)

La tabla muestra que existe una concentración mayor de investigados que ocupan cargos de supervisión o coordinación (sumatoria 83,3) y que ocupan cargos de gerencia (sumatoria 111,7).

De esta manera, los datos recabados muestran que gran parte de los líderes investigados ocupan cargos del organigrama que se encuentran entre la posición de supervisión y gerencia, ya que la mayoría (111,7) se concentra en la posición de gerencia. Este dato hace referencia a que la mayor parte de los líderes ya poseen la experiencia suficiente en su carrera para generar impresiones referenciales sobre las reales competencias utilizadas por los líderes que más los influenciaron para alcanzar los resultados.

4.2.5 Las Competencias de los Líderes

Con el fin de comprender el punto de vista de los investigados sobre el grado de influencia que cada competencia utilizada por el líder genera sobre los resultados prácticos de este liderazgo en la organización, la información recabada en las entrevistas deben ser estudiadas de manera estructurada, a fin de que puedan ser evaluadas si se encuentran o no en consonancia con el objetivo propuesto en esta investigación para la creación de la escala de liderazgo. De esta manera, la interpretación de los datos tiene como propósito aumentar la percepción de la investigación en la interpretación más amplia de los datos recabados, alineándolas para la obtención de las consideraciones finales de este estudio.

Las preguntas del cuestionario⁸⁶ fueron formuladas y alineadas con un formato de opciones múltiples, de acuerdo con la fundamentación explicada en los párrafos anteriores para la obtención de los resultados propuestos.

Los datos recabados durante el periodo entre enero y octubre de 2015 y la evaluación del cuestionario de recolección de datos fueron realizados con tres profesionales del área de gestión de las personas, los cuales poseen amplia experiencia profesional relacionada con el tema de Competencias del Liderazgo. Las

86 Anexo 1.

preguntas del cuestionario fueron evaluadas en una escala Likert⁸⁷ con una variación entre 1 y 7, seguidas del campo “justifique” para que el evaluador pudiese expresar sus comentarios, de acuerdo con lo demostrado en el ítem evaluación del cuestionario.

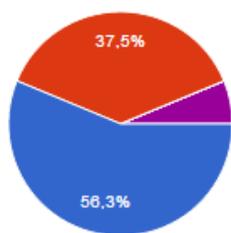
4.3 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LAS COMPETÊNCIAS

4.3.1 Competencia 1: Comunicación Interpersonal

De acuerdo con lo evidenciado en la fase de análisis del marco teórico de esta tesis, las organizaciones son complejos procesos comunicacionales, ya que mediante esta comunicación o proceso las personas que trabajan en la empresa transmiten información entre si e interpretan su significado. En función a este significado, las personas toman decisiones y acciones que repercuten en los resultados de la empresa. Por este motivo, es fundamental que la competencia Comunicación Interpersonalsea ejercida de manera más efectiva posible para que los resultados de las acciones de los profesionales sean efectivos.

Según la investigación realizada, para los investigados de la empresa Johnson, los resultados obtenidos para esta competencia fueron los siguientes:

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL



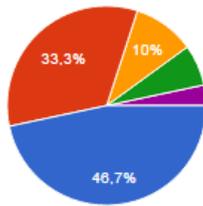
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	9	56.3%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	6	37.5%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	0	0%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	0	0%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 4 – Gráfico competencia Comunicación Interpersonal Jonhson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 56,3% de los entrevistados y MUCHO para el 37,5% de estos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Comunicación Interpersonal genera un nivel altísimo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros más relevantes (93,3%).

Para los investigados de la Empresa Dow Agrosciences, los resultados fueron los siguientes:

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL



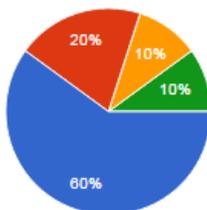
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	14	46.7%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	10	33.3%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	3	10%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	2	6.7%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	3.3%

FIGURA 5 – Gráfico competencia Comunicación Interpersonal Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMETNE para el 46,7% de los entrevistados y MUCHO para el 33,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Comunicación Interpersonal genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (80%).

Para la Empresa FIOCRUZ, los datos de los resultados obtenidos fueron los siguientes:

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	12	60%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	4	20%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	2	10%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	2	10%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	0	0%

FIGURA 6 – Gráfico competencia Comunicación Interpersonal FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMETNE para el 60% de los entrevistados y MUCHO para el 20% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Comunicación Interpersonal genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (80%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el gráfico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Comunicación Interpersonal, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 7.

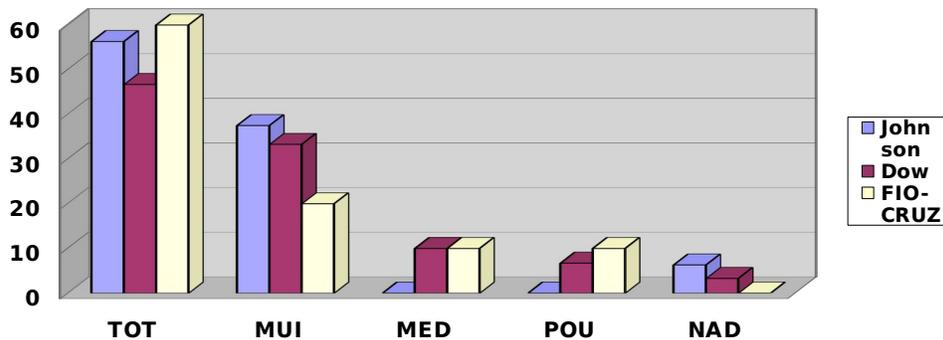


FIGURA 7 – Gráfico compilado de la competencia Comunicación Interpersonal
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta TOTALMENTE y MUCHO generan una significativa disonancia en relación con los parámetros de respuesta MEDIANAMENTE, POCO o NADA, lo que confirma un altísimo grado de influencia de dicha competencia en las tres empresas del campo muestral.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentajes de la competencia Comunicación Interpersonal en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMETNE y MUCHO.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosciencias	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	56,3	46,7	60
Influyó MUCHO	37,5	33,3	20
Soma	93,8	80	80

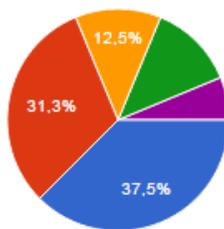
TABLA 5 – Nivel de influencia Comunicación Interpersonal
FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.3.2 Competencia 2: Control de los Estados Emocionales

En la etapa del marco teórico de esta tesis, fue demostrado que el dominio de la competencia *Control de los estados emocionales* permite que las emociones de un profesional puedan manifestarse de manera controlada, con un enfoque en los resultados, en consonancia con las políticas de valores establecidos por cada organización. El dominio de esta competencia también es esencial para que todo el potencial técnico y estratégico del líder pueda ser aplicado de manera controlada y dirigida, a fin de que el resultado esperado por la organización sea alcanzado a través de este profesional.

En este sentido, los resultados obtenidos para la competencia Control de los estados emocionales para los líderes de la empresa Johnson fueron los siguientes:

CONTROL DE LOS ESTADOS EMOCIONALES



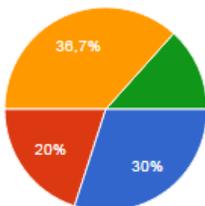
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	6	37.5%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	5	31.3%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	2	12.5%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	2	12.5%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 8 – Gráfico competencia Control de los Estados Emocionales Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMETNE para el 37,5% de los entrevistados y MUCHO para el 31,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Control de los estados emocionales genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (68,8%).

Para los investigados de la Empresa Dow Agrosicences, los resultados fueron los siguientes:

CONTROL DE LOS ESTADOS EMOCIONALES



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	9	30%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	6	20%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	11	36.7%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	4	13.3%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	0	0%

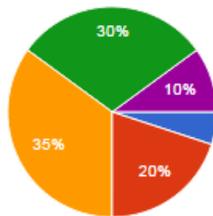
FIGURA 9– Gráfico competencia Control de los Estados Emocionales Dow

FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMETNE para el 30% de los entrevistados y MUCHO para el 20% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Control de los estados emocionales genera un nivel intermedio de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (50%).

Para los investigados de la Empresa FIOCRUZ, los resultados fueron los siguientes:

CONTROL DE LOS ESTADOS EMOCIONALES



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	1	5%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	4	20%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	7	35%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	6	30%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	2	10%

FIGURA 10– Gráfico competencia Control de los Estados Emocionales FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Para los investigados de la Empresa FIOCRUZ, los resultados fueron los siguientes:

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMETNE para solamente el 5% de los entrevistados y MUCHO para el 20% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Control de los estados emocionales genera un nivel bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (25%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el gráfico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Control de los estados emocionales, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 11.

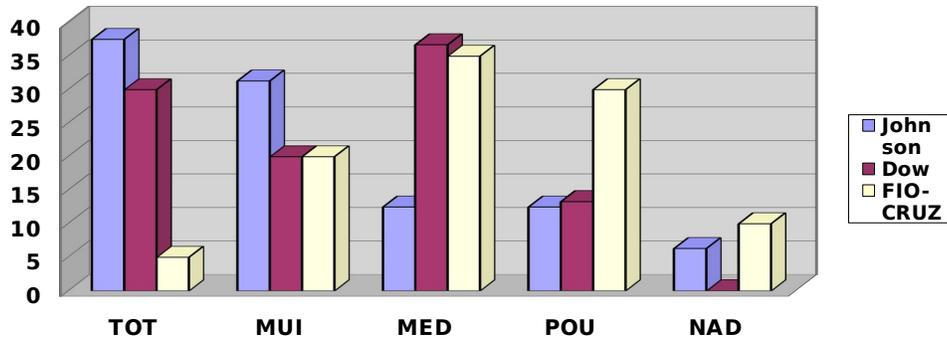


FIGURA 11 – Gráfico compilado da competencia Control de los Estados Emocionales
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta TOTALMENTE y MUCHO generan una significativa disonancia en relación con los parámetros de respuesta MEDIANAMENTE, POCO o NADA, solamente para la empresa Johnson, ya que para las empresas Dow y FIOCRUZ, el parámetro MEDIANAMENTE genera mayor relevancia, mostrando que la competencia Control de los estados emocionales puede generar desde un grado intermedio y altísimo de relevancia, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentajes de la competencia Control de los estados emocionales en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMENTE y MUCHO.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosiencas	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	38,0	30,0	5,0
Influyó MUCHO	31,3	20	20
Soma	69,3	50	25

TABLA 6 – Nivel de influencia Control de los Estados Emocionales
FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.3.3 Competencia 3: Relaciones interpersonales

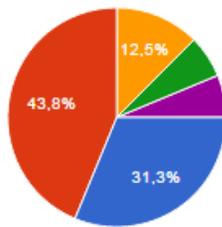
La competencia *Relaciones interpersonales* es trabajada desde hace años en los programas de entrenamiento y desarrollo de las medianas y grandes empresas de acuerdo con lo demostrado en los párrafos concernientes al respaldo teórico de esta investigación. El dominio de esta competencia, por parte de un líder, no solamente

auxilia en la integración personal y profesional de los liderados para la ejecución de una determinada tarea, pero proporciona al líder la oportunidad de mejorar su nivel de autoconocimiento.

Una vez que el líder comienza a conocerse mejor, la comprensión de su potencial y puntos de atención, aprende a desarrollar una mejor relación con sus liderados, lo que mejora significativamente el flujo de información y la toma de decisiones, impactando directamente en los resultados de la empresa. Por esta razón, fue importante el punto de vista de los entrevistados sobre esta competencia.

Para los investigados de la Empresa Johnson, los resultados obtenidos para la competencia Relaciones Interpersonales fueron los siguientes:

RELACIONES INTERPERSONALES



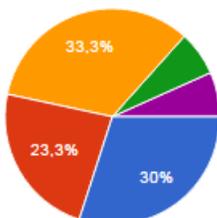
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	5	31.3%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	7	43.8%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	2	12.5%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	1	6.3%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 12 – Gráfico competencia Relaciones Interpersonales Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMETNE para el 31,3% de los entrevistados y MUCHO para el 43,8% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Relaciones interpersonales genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (75,1%).

Para los investigados de la Empresa Dow Agrosciences, los resultados obtenidos para la competencia Relaciones Interpersonales fueron los siguientes:

RELACIONES INTERPERSONALES



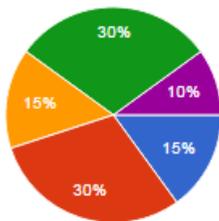
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	9	30%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	7	23.3%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	10	33.3%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	2	6.7%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	2	6.7%

FIGURA 13 – Gráfico competencia Relaciones Interpersonales Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 30% de los entrevistados y MUCHO para el 23,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Relaciones interpersonales genera un nivel intermedio de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (53,3%).

Para los investigados de la Empresa FIOCRUZ, los resultados obtenidos para la competencia Relaciones Interpersonales fueron los siguientes:

RELACIONES INTERPERSONALES



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	3	15%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	6	30%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	3	15%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	6	30%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	2	10%

FIGURA 14 – Gráfico competencia Relaciones Interpersonales FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para solamente el 15% de los entrevistados y MUCHO para el 30% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Relaciones interpersonales genera un nivel intermedio de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (45%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el gráfico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia relaciones interpersonales, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 15.

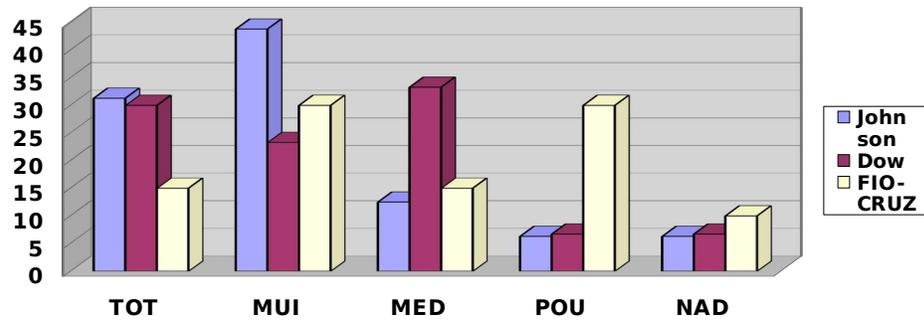


FIGURA 15 – Gráfico compilado da competencia Relaciones Interpersonales
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta TOTALMENTE y MUCHO general una relevancia media baja para las tres empresas, ya que para la empresa Dow el parámetro MUCHO pendía hacia una relevancia intermedia, mostrando que la competencia Relaciones interpersonales puede generar desde un grado intermedio a bajo de relevancia, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra un nivel de influencia en porcentaje de la competencia Relaciones interpersonales en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMENTE y MUCHO.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosciences	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	31,3	30	15
Influyó MUCHO	43,8	23,3	30
Soma	75,1	53,3	45

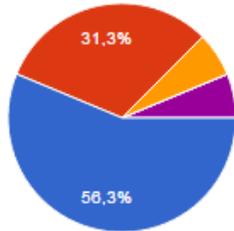
TABLA 7 – Nivel de influencia de las Relaciones Interpersonales
FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.3.4 Competencia 4: Toma de Decisiones

Teniendo en cuenta que el proceso de toma de decisiones es un deber intrínseco a la posición de un líder, así como abordado en el desarrollo de este estudio, y que las consecuencias de las decisiones de los líderes afectan directamente a su equipo y los resultados de la empresa, fue fundamental la recolección de los datos de las percepciones de los entrevistados sobre el nivel de influencia que esta competencia ejerce sobre los liderados.

Para los investigados de la Empresa Johnson, los resultados obtenidos para la competencia Toma de decisiones fueron los siguientes:

TOMA DE DECISIONES



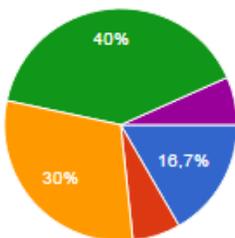
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	9	56.3%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	5	31.3%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	1	6.3%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	0	0%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 16 – Gráfico competencia Toma de Decisión Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMETNE para el 53,3% de los entrevistados y MUCHO para el 31,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Toma de decisiones genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (84,6%).

Para los investigados de la Empresa Dow Agrosoluciones, los resultados obtenidos para la competencia Toma de decisiones fueron los siguientes:

TOMA DE DECISIONES



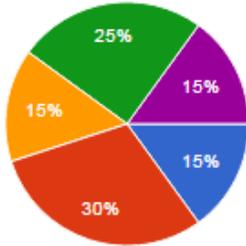
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	5	16.7%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	2	6.7%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	9	30%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	12	40%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	2	6.7%

FIGURA 17 – Gráfico competencia Toma de Decisión Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMETNE para el 16,7% de los entrevistados y MUCHO para el 6,7% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Toma de decisiones genera un nivel muy bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (23,4%).

Para los investigados de la Empresa FIOCRUZ, los resultados obtenidos para la competencia Toma de decisiones fueron los siguientes:

TOMA DE DECISIONES



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	3	15%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	6	30%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	3	15%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	5	25%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	3	15%

FIGURA 18 – Gráfico competencia Toma de Decisión FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para solamente el 15% de los entrevistados y MUCHO para el 30% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Toma de decisiones genera un nivel intermedio de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (45%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el grafico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia toma de decisiones, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 19.

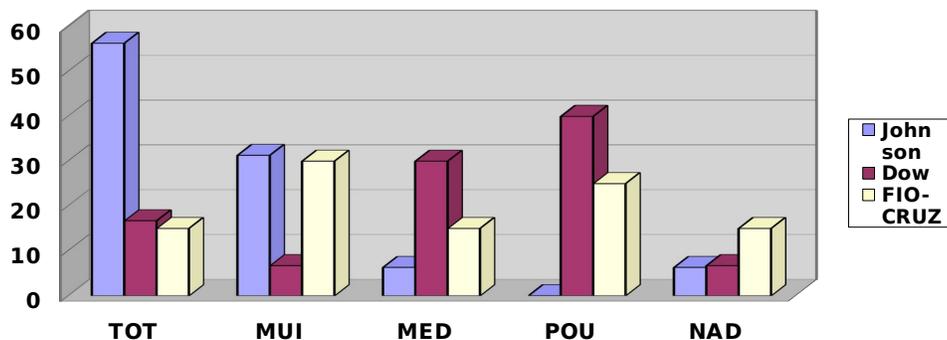


FIGURA 19 – Gráfico compilado competencia Toma de Decisión
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta TOTALMENTE y MUCHO generan una relevancia baja para las empresas Dow y

FIOCRUZ, y alto para la empresa Johnson, mostrando que la competencia Toma de decisiones puede generar desde un grado alto y bajo de relevancia, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentaje de la competencia Toma de decisiones en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMENTE y MUCHO.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosiencas	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	56,3	16,7	15
Influyó MUCHO	31,3	6,7	30
Soma	87,6	23,4	45

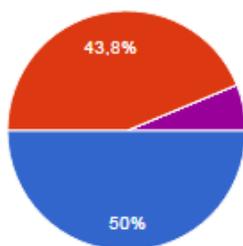
TABLA 8 – Nivel de influencia competencia Toma de Decisión
FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.3.5 Competencia 5: Visión Sistémica

Considerando el concepto de visión sistémica como la capacidad que posee un profesional de actuar sin perder la visión de los objetivos corporativos y la integración con los demás departamentos de la empresa, es fundamental en este momento de la investigación enfatizar la importancia de los resultados obtenidos en la misma acerca del grado de influencia que la competencia Visión sistémica puede generar dentro de la escala de liderazgo.

Para los investigados de la Empresa Johnson, los resultados obtenidos para la competencia Visión sistémica fueron los siguientes:

VISIÓN SISTÉMICA



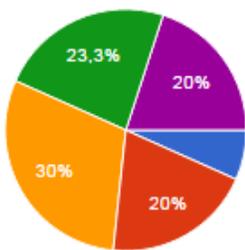
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	8	50%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	7	43.8%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	0	0%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	0	0%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 20 – Gráfico competencia Visión Sistémica Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para el 50% de los entrevistados y **MUCHO** para el 43,8% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Visión sistémica genera un nivel altísimo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (93,8%).

Para los investigados de la Empresa Dow Agros-ciencias, los resultados obtenidos para la competencia Visión sistémica fueron los siguientes:

VISIÓN SISTÉMICA



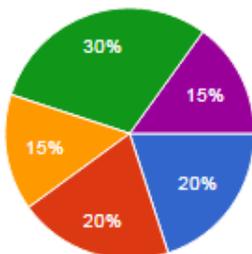
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	2	6.7%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	6	20%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	9	30%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	7	23.3%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	6	20%

FIGURA 21 – Gráfico competencia Visión Sistémica Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para el 6,7% de los entrevistados y **MUCHO** para el 20% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Visión sistémica genera un nivel bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (26,7%).

Para los investigados de la Empresa FIOCRUZ, los resultados obtenidos para la competencia Visión sistémica fueron los siguientes:

VISIÓN SISTÉMICA



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	4	20%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	4	20%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	3	15%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	6	30%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	3	15%

FIGURA 22 – Gráfico competencia Visión Sistémica FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para solamente el 20% de los entrevistados y **MUCHO** para el 20% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Visión sistémica genera un nivel intermedio bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (40%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el gráfico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Visión sistémica, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 23.

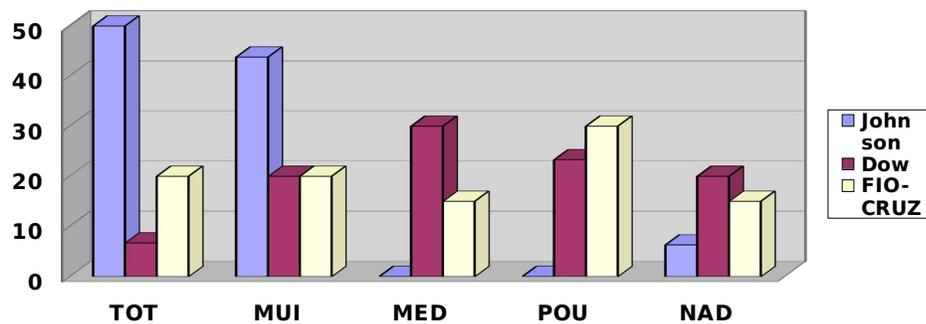


FIGURA 23 – Gráfico compilado competencia Visión Sistémica
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta **TOTALMENTE** y **MUCHO** generan una relevancia altísima solamente para la empresa Johnson, ya que para las empresas Dow y FIOCRUZ, los parámetros **MEDIANAMENTE** y **POCO** generan una mayor relevancia, mostrando que la competencia Visión sistémica puede generar desde un grado altísimo a bajo de relevancia, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentaje de la competencia Visión sistémica en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, **TOTALMENTE** y **MUCHO**.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosciences	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	50	6,7	20
Influyó MUCHO	43,8	20	20
Soma	93,8	26,7	40

TABLA 9 – Nivel de influencia Visión Sistémica
FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.3.6 Competencia 6: Desarrollo del Potencial de los Liderados

Teniendo en cuenta que uno de los principales papeles de un lidera para ejercer influencia es la capacidad de identificar el potencial de los liderados y desarrollarlos para que alcancen su máximo potencial, la presencia de la competencia Desarrollo del potencial de los liderados se hace esencial en la escala de liderazgo.

Para los investigados de la Empresa Johnson, los resultados obtenidos para la competencia Desarrollo del potencial de los liderados fueron los siguientes:

DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LOS LIDERADOS

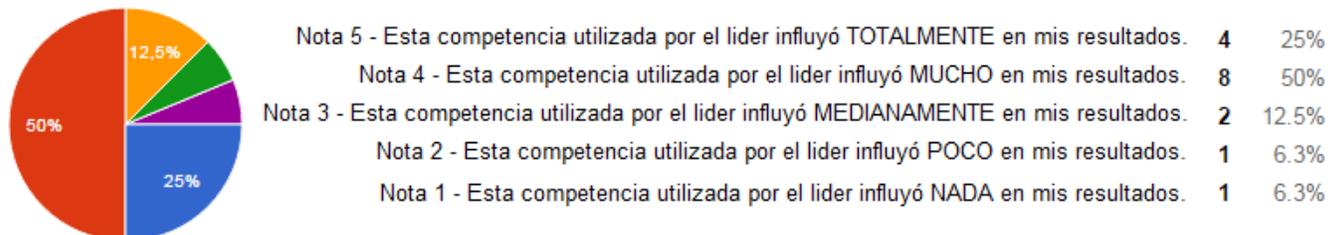


FIGURA 24 – Gráfico competencia Desarrollo del Potencial de los Liderados Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 25% de los entrevistados y MUCHO para el 50% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Desarrollo del potencial de los liderados genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (75%).

Para los investigados de la Empresa Dow Agrosciences, los resultados obtenidos para la competencia Desarrollo del potencial de los liderados fueron los siguientes:

DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LOS LIDERADOS

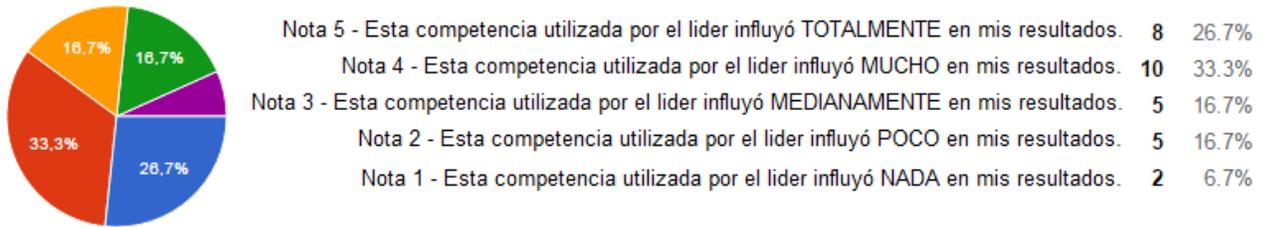


FIGURA 25 – Gráfico competencia Desarrollo del Potencial de los Liderados Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 26,7% de los entrevistados y MUCHO para el 33,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Desarrollo del potencial de los liderados genera un nivel intermedio de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (60%).

Para los investigados de la Empresa FIOCRUZ los resultados obtenidos para la competencia Desarrollo del potencial de los liderados fueron los siguientes:

DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LOS LIDERADOS

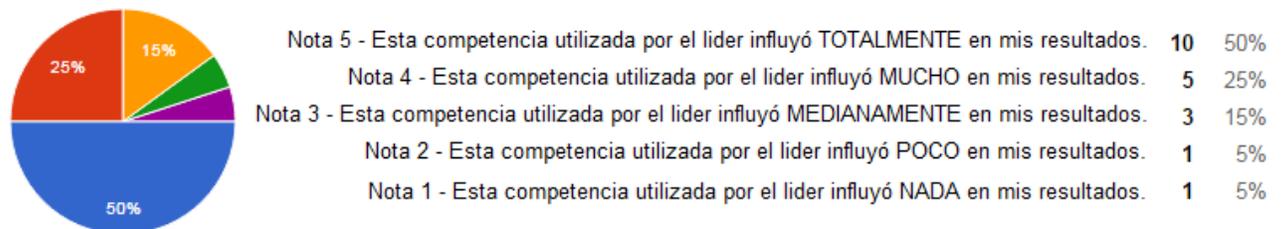


FIGURA 26 – Gráfico competencia Desarrollo del Potencial de los Liderados FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 50% de los entrevistados y MUCHO para el 25% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Desarrollo del potencial de los liderados genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (75%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el gráfico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de

influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Desarrollo del potencial de los liderados, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 27.

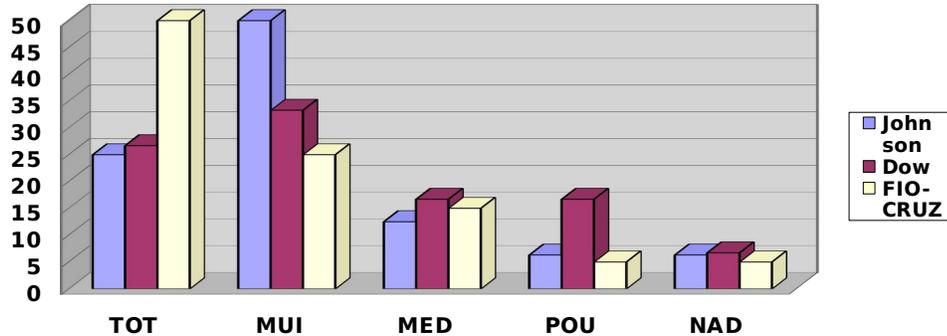


FIGURA 27 – Gráfico compilado competencia Desarrollo del Potencial de los Liderados
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta TOTALMENTE y MUCHO generan una relevancia alta solamente para las empresa Johnson y FIOCRUZ, ya que para la empresas Dow los mismos parámetros generan una relevancia intermedia, mostrando que la competencia Desarrollo del potencial de los liderados puede generar desde un grado alto a intermedio de relevancia, tendiendo a alto, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentaje de la competencia Desarrollo del potencial de los liderados en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMENTE y MUCHO.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosiences	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	25	26,7	50
Influyó MUCHO	50	33,3	25
Soma	75	60	75

TABLA 10 – Nivel de influencia competencia Desarrollo del Potencial de los Liderados
FUENTE: Elaboración propia (2015)

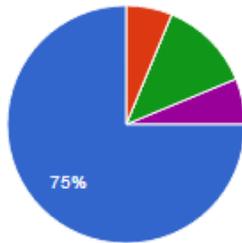
4.3.7 Competencia 7: Ética y Carácter

Considerando el punto de vista explicado con anterioridad en esta investigación, de que una empresa puede tener muchos beneficios cuando conduce sus negocios

éticamente, teniendo en cuenta que si toda la información que transita en una empresa es verdadera, se puede inferir un beneficio en la productividad dada la unificación de los datos y mejor confianza y seguridad entre los individuos.

Para los investigados de la Empresa Johnson, los resultados obtenidos para la competencia Ética y Carácter fueron los siguientes:

ÉTICA Y CARÁCTER



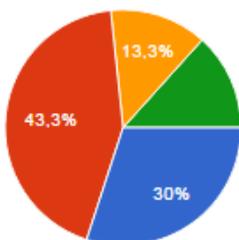
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	12	75%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	1	6.3%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	0	0%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	2	12.5%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 28 – Grafico competencia Ética y Carácter Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 75% de los entrevistados y MUCHO para el 6,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Ética y Carácter generan un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (81,3%).

Para los investigados de la Empresa Dow Agrosciences, los resultados obtenidos para la competencia Ética y Carácter fueron los siguientes:

ÉTICA Y CARÁCTER



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	9	30%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	13	43.3%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	4	13.3%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	4	13.3%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	0	0%

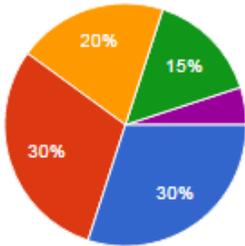
FIGURA 29 – Gráfico competencia Ética y Carácter Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 30% de los entrevistados y MUCHO para el 43,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la

utilización de la competencia Ética y Carácter generan un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (73,3%).

Para los investigados de la Empresa FIOCRUZ, los resultados obtenidos para la competencia Ética y Carácter fueron los siguientes:

ÉTICA Y CARÁCTER



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	6	30%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	6	30%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	4	20%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	3	15%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	5%

FIGURA 30 – Gráfico competencia Ética y Carácter FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 30% de los entrevistados y MUCHO para el 30% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Ética y Carácter generan un nivel medio alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (60%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el grafico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Ética y Carácter, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 31.

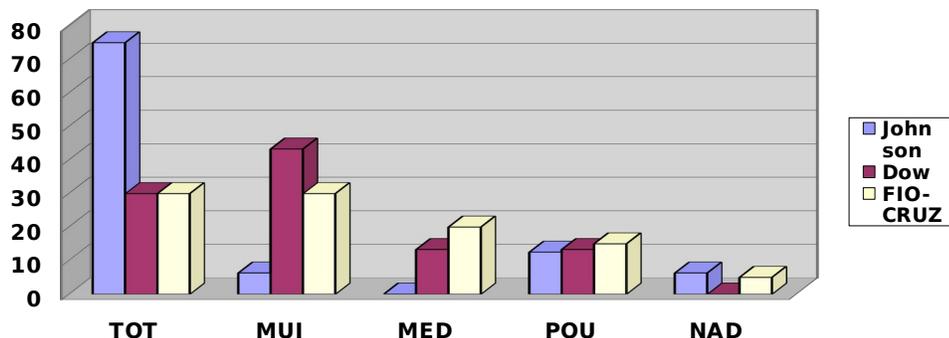


FIGURA 31 – Gráfico compilado competencia Ética y Carácter
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta TOTALMENTE y MUCHO generan una relevancia muy alta para la empresa Johnson, alta para la empresa Dow y medio alta para la empresa FIOCRUZ, mostrando que la competencia Ética y Carácter puede generar desde un grado muy alto a medio alto de relevancia, tendiendo a alto, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentaje de la competencia Ética y Carácter en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMENTE y MUCHO.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosienciences	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	75	30	30
Influyó MUCHO	6,3	43,3	30
Soma	81,3	73,3	60

TABLA 11 – Nivel influencia Ética y Carácter
FUENTE: Elaboración propia (2015)

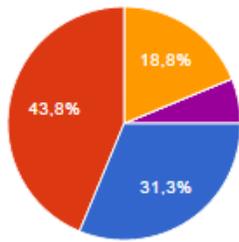
4.3.8 Competencia 8: Gestión del Tiempo

El dominio de la competencia Gestión del tiempo, por parte de un líder, acaba impactando positiva o negativamente en todas las otras competencias que posee este profesional. La utilización, efectiva o no, de cualquier otra competencia, depende directamente del tiempo que es invertido en su utilización. Por este motivo, es muy importante que la competencia Gestión del tiempo forme parte del rol de competencias de la escala de liderazgo.

En esta dirección, los resultados obtenidos para la competencia Gestión del tiempo para los líderes de la Empresa Johnson fueron los siguientes:

Como resultado, los liderados de la Empresa Johnson generan el siguiente gráfico de respuestas:

GESTIÓN DEL TIEMPO



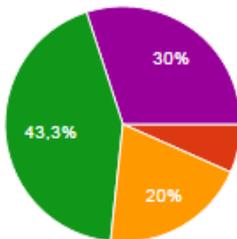
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	5	31,3%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	7	43,8%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	3	18,8%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	0	0%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	6,3%

FIGURA 32 – Gráfico competencia Gestión del Tiempo Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 31,3% de los entrevistados y MUCHO para el 43,8% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Gestión del tiempo genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (75,1%).

Para los investigados de la Empresa Dow Agros-ciencias, los resultados fueron los siguientes:

GESTIÓN DEL TIEMPO



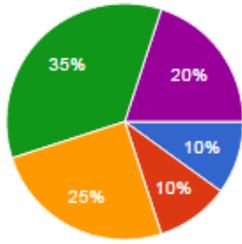
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	0	0%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	2	6,7%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	6	20%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	13	43,3%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	9	30%

FIGURA 33 – Gráfico competencia Gestión del Tiempo Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 0% de los entrevistados y MUCHO para el 6,7% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Gestión del tiempo genera un nivel muy bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (6,7%).

Para los investigados de la Empresa FIOCRUZ, los resultados fueron los siguientes:

GESTIÓN DEL TIEMPO



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	2	10%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	2	10%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	5	25%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	7	35%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	4	20%

FIGURA 34 – Gráfico competencia Gestión del Tiempo FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para el 10% de los entrevistados y **MUCHO** para el 10% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Gestión del tiempo genera un nivel muy bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (20%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el grafico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Gestión del tiempo, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 35.

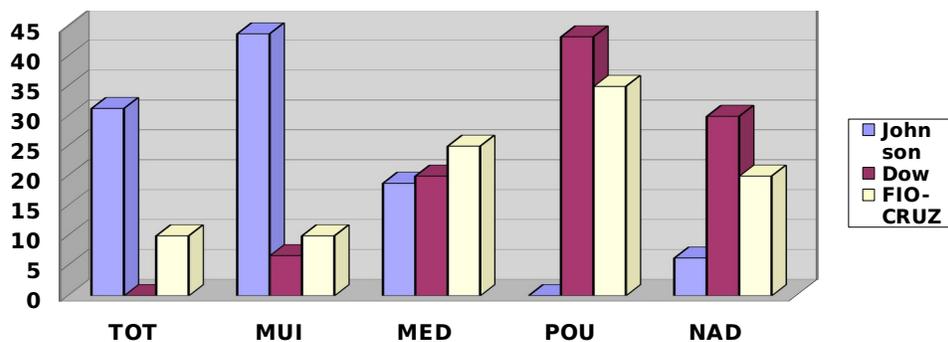


FIGURA 35 – Gráfico compilado competencia Gestión del Tiempo
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta **TOTALMENTE** y **MUCHO** generan una relevancia alta para la empresa Johnson, y muy baja y baja, respectivamente, para las empresas Dow y la empresa FIOCRUZ, mostrando que la competencia Gestión del tiempo puede generar desde un grado muy

alto a muy bajo de relevancia, tendiendo a alto, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentaje de la competencia Gestión del tiempo en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMENTE y MUCHO.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosiencences	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	31,3	0	10
Influyó MUCHO	43,8	6,7	10
Soma	75,2	6,7	20

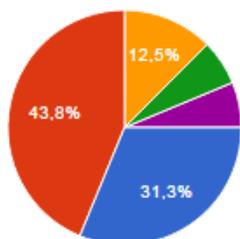
TABLA 12 – Nivel influencia competencia Gestión del Tiempo
FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.3.9 Competencia 9: Resolución de Conflictos

De acuerdo con lo explicado en la fase del marco teórico de esta investigación, cuando los gestores dominan la competencia Resolución de conflictos pueden buscar soluciones para resolver o minimizar los mismos, evitando, de esta manera, que estos sean intensificados y perjudiquen el buen funcionamiento de la gestión de la empresa. El dominio de esta competencia por parte del líder impacta diariamente en los resultados que puede obtener su equipo.

Así, los resultados obtenidos para la competencia Resolución de conflictos para los líderes de la Empresa Johnson, fueron los siguientes:

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



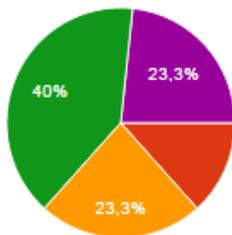
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	5	31.3%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	7	43.8%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	2	12.5%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	1	6.3%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 36 – Gráfico competencia Resolución de Conflictos Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para el 31,3% de los entrevistados y **MUCHO** para el 43,8% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Resolución de conflictos genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (75,1%).

Los resultados obtenidos para la competencia Resolución de conflictos para los líderes de la Empresa Dow Agrosciences, fueron los siguientes:

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



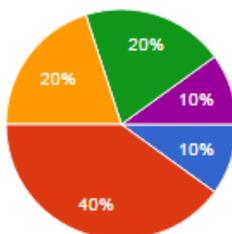
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	0	0%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	4	13,3%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	7	23,3%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	12	40%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	7	23,3%

FIGURA 37 – Gráfico competencia Resolución de Conflictos Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para el 0% de los entrevistados y **MUCHO** para el 13,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Resolución de conflictos genera un nivel muy bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (13,3%).

Los resultados obtenidos para la competencia Resolución de conflictos para los líderes de la Empresa FIOCRUZ, fueron los siguientes:

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	2	10%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	8	40%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	4	20%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	4	20%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	2	10%

FIGURA 38 – Gráfico competencia Resolución de Conflictos FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para el 10% de los entrevistados y **MUCHO** para el 40% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Resolución de conflictos genera un nivel intermedio de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (50%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el gráfico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Resolución de conflictos, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 39.

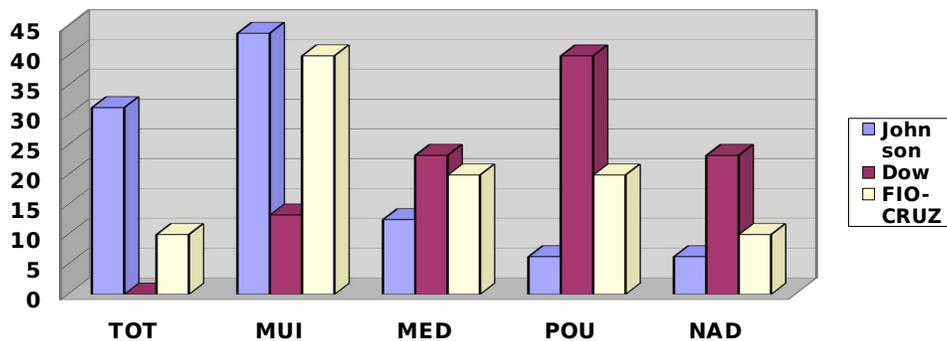


FIGURA 39 – Gráfico compilado competencia Resolución de Conflictos
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta **TOTALMENTE** y **MUCHO** generan una relevancia alta para la empresa Johnson, intermedia para la empresa Dow y muy baja para la empresa FIOCRUZ, mostrando que la competencia Resolución de conflictos puede generar desde un grado alto a muy bajo de relevancia, tendiendo a alto, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentaje de la competencia Resolución de conflictos en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, **TOTALMENTE** y **MUCHO**.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosiences	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	31,3	0	10
Influyó MUCHO	43,8	13,3	40
Soma	75,2	13,3	50

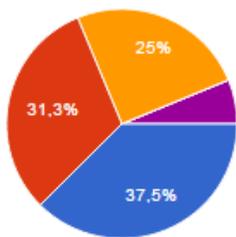
TABLA 13 – Nivel influencia Resolución de Conflictos
 FONTE: Elaboración propia (2015)

4.3.10 Competencia 10: Técnica

La competencia Técnica representa, en la mayoría de las posiciones, la capacidad que posee un profesional de movilizar y aplicar sus conocimientos y habilidades técnicas, en una condición específica, en la cual se incluyen escenarios propios y distintos, recursos y restricciones en situaciones específicos. Esta competencia puede denominarse en su sentido más amplio o restringido, aunque su dominio mínimo es indispensable para la realización de cualquier actividad profesional específica. Por lo tanto, es indispensable también la presencia de esta competencia en la escala de liderazgo.

Los resultados obtenidos para la competencia Técnica de conflictos para los líderes de la Empresa Johnson, fueron los siguientes:

COMPETENCIA TÉCNICA



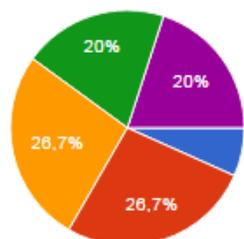
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	6	37.5%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	5	31.3%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	4	25%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	0	0%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 40 – Gráfico competencia Técnica Johnson
 FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 37,5% de los entrevistados y MUCHO para el 31,3% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Técnica genera un nivel medio alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (68,8%).

Los resultados obtenidos para la competencia Técnica de conflictos para los líderes de la Empresa Dow Agrosiences, fueron los siguientes:

COMPETENCIA TÉCNICA



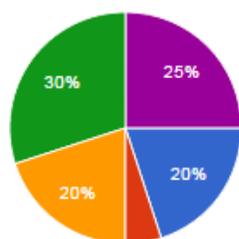
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	2	6.7%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	8	26.7%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	8	26.7%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	6	20%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	6	20%

FIGURA 41 – Gráfico competencia Técnica Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 6,7% de los entrevistados y MUCHO para el 26,7% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Técnica genera un nivel bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (33,4%).

Los resultados obtenidos para la competencia Técnica de conflictos para los líderes de la Empresa FIOCRUZ, fueron los siguientes:

COMPETENCIA TÉCNICA



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	4	20%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	1	5%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	4	20%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	6	30%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	5	25%

FIGURA 42 – Gráfico competencia Técnica FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 20% de los entrevistados y MUCHO para el 5% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Técnica genera un nivel bajo de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (25%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el gráfico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Técnica, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 43.

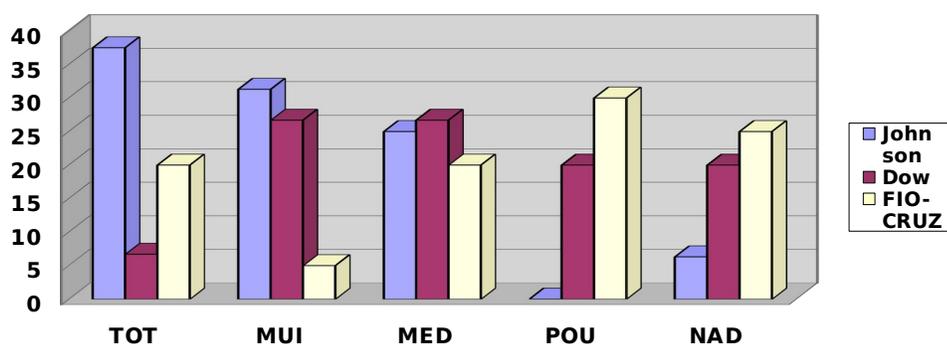


FIGURA 43 – Gráfico compilado competencia Técnica
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta TOTALMENTE y MUCHO generan una relevancia media alta para la empresa Johnson y baja para las empresas Dow y FIOCRUZ, mostrando que la competencia Resolución de conflictos puede generar desde un grado alto a muy bajo de relevancia, tendiendo a alto, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentaje de la competencia Étnica en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMENTE y MUCHO.

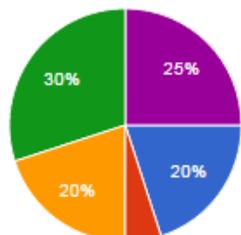
Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosiencas	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	37,5	6,7	20
Influyó MUCHO	31,3	26,7	5
Soma	68,8	34,4	25

TABLA 14 – Nivel influencia competencia Técnica
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Partiendo del punto de vista delineado en el marco teórico de esta tesis, de que los líderes deben encargarse de motivar a las personas, de manera genuina, para que, de esta manera, estas puedan utilizar el máximo de su potencial en pro del logro de los objetivos de la empresa, se percibe que la motivación del profesional también es un factor que interfiere directamente en sus resultados y, consecuentemente, en los resultados de la empresa, punto esta que hace fundamental la presencia de la competencia Motivación en la escala de liderazgo.

Los resultados obtenidos para la competencia Motivación para los de la Empresa Johnson, fueron los siguientes:

MOTIVACIÓN PERSONAL



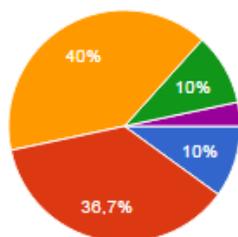
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	3	18.8%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	10	62.5%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	1	6.3%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	1	6.3%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	6.3%

FIGURA 44 – Gráfico competencia Motivación Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Johnson, esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE para el 18,8% de los entrevistados y MUCHO para el 62,53% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Johnson la utilización de la competencia Motivación genera un nivel alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (81,3%).

Los resultados obtenidos para la competencia Motivación para los de la Empresa Dow Agrosciences, fueron los siguientes:

MOTIVACIÓN PERSONAL



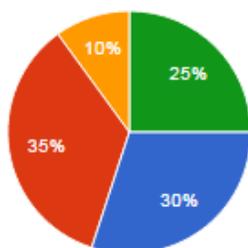
Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.	3	10%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.	11	36.7%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	12	40%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.	3	10%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.	1	3.3%

FIGURA 45 – Gráfico competencia Motivación Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa Dow, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para el 10% de los entrevistados y **MUCHO** para el 36,7% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa Dow la utilización de la competencia Motivación genera un nivel intermedio de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (46,7%).

Los resultados obtenidos para la competencia Motivación para los de la Empresa FIOCRUZ, fueron los siguientes:

MOTIVACIÓN PERSONAL



Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.	6	30%
Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.	7	35%
Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.	2	10%
Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.	5	25%
Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.	0	0%

FIGURA 46 – Gráfico competencia Motivación FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Desde el punto de vista de los liderados de la Empresa FIOCRUZ, esta competencia utilizada por el líder influyó **TOTALMENTE** para el 30% de los entrevistados y **MUCHO** para el 35% de los mismos. Los números evidencian que en la Empresa FIOCRUZ la utilización de la competencia Motivación genera un nivel intermedio alto de influencia positiva sobre el desempeño de los liderados, considerando la suma de los dos parámetros relevantes (65%).

Para la interpretación sistémica de los datos, el gráfico presentado a continuación muestra el punto de vista de los entrevistados acerca del nivel de influencia de los líderes entre las empresas para la competencia Motivación, de forma comparada en cada uno de los cinco parámetros de análisis del cuestionario, según la información de la Figura 47.

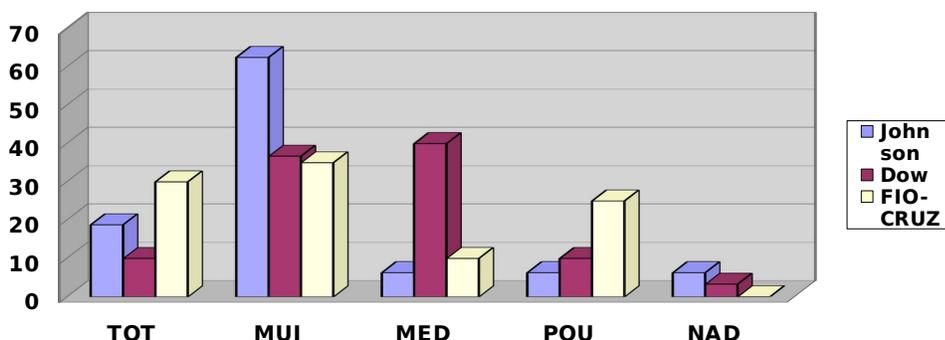


FIGURA 47 – Gráfico compilado competencia Motivación
FUENTE: Elaboración propia (2015)

De esta manera, es posible percibir que los parámetros de respuesta TOTALMENTE y MUCHO generan una relevancia media alta para la empresa Johnson, intermedia para la empresa Dow y media baja para la empresa FIOCRUZ, mostrando que la competencia Motivación puede generar desde un grado alto a intermedio de relevancia, dependiendo de la cultura de la empresa.

La tabla presentada a continuación muestra el nivel de influencia en porcentaje de la competencia Motivación en cada empresa, con la respectiva suma de los dos parámetros más relevantes, TOTALMENTE y MUCHO.

Nivel de Influencia de la Competencia	Empresa Johnson	Empresa Dow Agrosiences	Empresa FIOCRUZ
Influyó TOTALMENTE	18,8	10	30
Influyó MUCHO	62,5	36,7	35
Soma	81,3	46,7	65

TABLA 15 – Nivel influencia Motivación
FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DOMINANTES EN LAS RESPUESTAS

Esta etapa del proceso de investigación tiene como principal finalidad analizar los datos dominantes encontrados en las respuestas emitidos por los entrevistados para

que a continuación sea posible construir un razonamiento conclusivo en el desarrollo de la escala de liderazgo, objetivo principal de este estudio.

4.4.1 Análisis de la Varianza de las competencias en cuanto a la Posibilidad de Escalonamiento

La principal respuesta que se buscó encontrar en el análisis de los datos dominantes en esta etapa fue la verificación de la varianza de las competencias entre sí, en función de las respuestas recabadas en cada una de las empresas que proporcionan las muestras. La lectura de los resultados en esta etapa busca identificar si realmente existe una diferencia de percepciones de los entrevistados en relación al grado de influencia que el líder puede ejercer sobre el liderado en función de las competencias utilizadas por este líder en el proceso de desarrollo de los liderados, analizándose las muestras de las tres empresas en conjunto.

Para la realización de este análisis de varianza fue elegido el método ANOVA⁸⁸. Este método de análisis de varianza es considerado como muy efectivo en cuanto se pretende identificar si las diferencias muestrales observadas son reales, causadas por diferencias significativas en las poblaciones observadas o causales, resultantes de la mera variabilidad muestral. Por lo tanto, este análisis parte del presupuesto que el azar solo produce pequeños desvíos, ya que las grandes diferencias son generadas por causas reales.

En este caso, fueron utilizadas las muestras independientemente entre los grupos de competencias y los grupos de empresas participantes del campo muestral. Para el efecto numérico, los factores utilizados en el análisis de cada competencia, de cada campo muestral del grupo de empresas, fue la suma de los niveles de influencia TOTALMENTE y MUCHO, señalados por los entrevistados para cada una de las competencias del cuestionario, de acuerdo a lo dispuesto en la tabla presentada a continuación.

El cálculo de la media de los porcentajes de los niveles de influencia de las tres empresas, que se muestra en la última columna de la izquierda, en la siguiente tabla, es

88 VIEIRA, S. (2006), *Análise de variância: ANOVA*, Atlas, São Paulo.

sólo ilustrativa, mientras que para el propósito de programar el orden se considerará la suma de los factores TOTALMENTE y MUCHO de las competencias de cada una de las empresas de forma aislada.

NIVEL DE INFLUENCIA (TOTALMENTE/MUCHO en %)				
	Johnso n	Dow	FIOCR UZ	Media (%)
Comunicación Interpersonal	93,8	80	80	84,6
Control de los Estados Emocionales	68,8	50	25	47,9
Relaciones Interpersonales	75,1	53,3	45	57,8
Toma de Decisión	87,6	23,4	45	52
Visión Sistémica	93,8	26,7	40	53,5
Desarrollo del Potencial de los Liderados	75	60	75	70
Ética y Carácter	81,3	73,3	60	71,5
Gestión del Tiempo	75,2	6,7	20	33,9
Resolución de Conflictos	75,2	13,3	50	46,1
Competencia Técnica	68,8	34,4	25	42,7
Motivación Personal	81,3	46,7	65	64,3

TABLA 16 – Nivel de influencia compilado das empresas
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Considerando el cálculo de la media simple del nivel de influencia de cada empresa, es posible percibir que existe una diferencia entre el nivel de una competencia y otra.

No obstante, para que sea posible un análisis más detallado del nivel de semejanza, o no, del nivel de influencia de las competencias, a fin de que una respuesta más precisa pueda ser generada acerca de la posibilidad de construcción de la escala de liderazgo en forma estructurada y secuencial de competencias es necesaria la utilización de la herramienta ANOVA⁸⁹ de análisis de datos del software Excel⁹⁰, mediante la cual se hace posible realizar el cálculo de la varianza en factor doble sin repetición, con un parámetro de margen de error configurado para el 5%.

En la tabla presentada a continuación, fue posible verificar que el factor “F” generó un número (3,197467) mayor que el factor “F” crítico (2,347878), mostrando que no fue posible configurar en el análisis de la varianza un grado de semejanza efectivo entre las competencias dentro del margen de error del 5%. De esta manera, se puede concluir que la posibilidad de generar una escala de liderazgo estructurada, con

89 VIEIRA, S. Análise de variância: ANOVA, Atlas, São Paulo, 2006.

90 Programa de plataforma de Microsoft.

níveles de influencia distintos, en función de las competencias analizadas, en las empresas del campo muestral, es factible, según los cálculos de la varianza del método ANOVA⁹¹.

Anova: factor doble sin repetición

<i>RESUMEN</i>	<i>Recuento</i>	<i>Suma</i>	<i>Media</i>	<i>Varianza</i>
	<i>o</i>			<i>a</i>
Comunicación Interpersonal	3	253,8	84,6	63,48
Control Estados Emocionales	3	143,8	33	482,81
Relaciones Interpersonales	3	173,4	57,8	33
Toma de Decisiones	3	156	52	241,69
Visión Sistémica	3	160,5	53,5	1067,1
Desarrollo Liderados	3	210	70	6
Ética y Carácter	3	214,6	33	1262,2
Gestión del Tiempo	3	101,9	67	9
Resolución de Conflictos	3	138,5	67	75
Técnica	3	128,2	33	115,76
Motivación	3	193	33	33
			79,627	1319,3
Johnson	11	875,9	27	63
Dow	11	467,8	27	968,92
FIOCRUZ	11	530	82	33
			42,527	531,69
			48,181	33
				299,62
				33

ANOVA

<i>Fuente de varianza</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Lineas	6500,23		650,02	3,1974	0,0129	2,3478
	5	10	35	67	27	78
Columnas	8789,73		4394,8	21,618	1E-05	3,4928
	5	2	68	37		28
Error	4065,86		203,29			
	5	20	32			
Total	19355,8	32				

91 VIEIRA, S. Análise de variância: ANOVA, Atlas, São Paulo, 2006.

TABLA 17 – Calculo ANOVA factor doble
FUENTE: Elaboración propia (2015)

4.4.2 Análisis de la Varianza de las competencias en cuanto a la semejanza en las tres empresas del campo muestral

La respuesta que se buscó encontrar en el análisis de los datos dominantes en esta etapa fue la verificación de la varianza de las competencias entre las empresas del campo muestral, en función del grado de influencia que cada competencia utilizada por el líder ejerce sobre los entrevistados en cada una de las empresas. La lectura de los resultado en esta etapa busca identificar si realmente existe una diferencia de percepción de los entrevistados en relación al grado de influencia que el líder puede ejercer en las diferentes empresas que componen el campo muestral, analizándolas de manera individual.

Para la realización de este análisis de varianza, se eligió también el método ANOVA. En este caso, fueron utilizadas las muestras independientes entre los grupos de competencias y los grupos de empresas participantes del campo muestral, de acuerdo con lo expuesto en la Tabla 16. Para el efecto numérico, los factores utilizados en el análisis de cada competencia, de cada campo muestral del grupo de empresas, también fue la suma de los niveles de influencia TOTALMENTE y MUCHO, señalados por los entrevistados para cada una de las competencias del cuestionario.

Sin embargo, para este análisis fue considerado solamente la semejanza entre las columnas, representadas por las tres empresas del campo muestral. Con la utilización de la herramienta de análisis de datos del software Excel, también fue posible realizar el cálculo de la varianza en un factor doble sin repetición, con un parámetro de margen de error configurado en un 5%. En la Tabla 17, fue posible verificar que el factor “F” generó un número (21,61837) mucho mayor que el factor “F crítico” (3,492828) para las columnas, mostrando que no fue posible configurar en el análisis de la varianza un grado de semejanza efectivo entre las competencias dentro de un margen de error del 5%. El resultado mostró justamente lo contrario, que la posibilidad de semejanza es bajo si se considera dicho margen de error.

De esta manera, se puede concluir que la posibilidad de generarse una escala de liderazgo estructurada en niveles de competencia distintos es factible. No obstante, no existen garantías de que el mismo orden de los niveles de competencia puedan ser utilizados en las distintas empresas, en segmentos diferentes, con un grado de eficacia enfocado en los resultados que pueda generar credibilidad, considerando un margen de error del 5%, según los cálculos de la varianza del método ANOVA.

4.4.3 Análisis medio para utilización en ámbito general

Como los párrafos anteriores han ayudado a identificar la efectividad de la utilización en un ámbito más específico de aplicación, por lo que la obtención de una mayor precisión cuando se aplica de una manera personalizada, teniendo en cuenta la cultura de la empresa, una región donde se encuentra y política y los valores internos, cabe en la actualidad el estudio analizar cómo esta aplicación puede ser utilizada de forma genérica, con menor grado de exactitud, pero aún más credibilidad y expectativa resulta que muchos de los métodos tradicionales de las empresas de desarrollo de liderazgo que utilizan metodología por ensayo y error.

A través de un método de tratamiento simple, de sólo lectura y la compilación de los datos obtenidos en la investigación de campo, los siguientes son demostradas como una balanza de liderazgo de productos finales, según el grado de influencia de cada jurisdicción utilizado por los líderes de cada empresa en el campo de muestra. Para el efecto numérico, se consideraron las sumas de las respuestas de los niveles de integración global y la influencia MUCHO, que figuran como alternativas en el cuestionario proporcionado a los encuestados.

De esta manera, la escala secuencial, de acuerdo con el nivel de influencia por competencia, considerando como factor de desempate el mayor porcentaje de respuesta TOTALMENTE, seguida por MUCHO, se configuró de la siguiente forma para la empresa Johnson:

Orden de Influencia	Competencia	Soma grado de influencia TOTALMENTE + MUCHO
01	Comunicación Interpersonal	93,8
02	Visión Sistémica	93,8
03	Toma de Decisión	87,6
04	Ética y Carácter	81,3
05	Motivación Personal	81,3
06	Gestión del Tiempo	75,2
07	Resolución de Conflictos	75,2
08	Relaciones Interpersonales	75,1
09	Desarrollo del Potencial de los Liderados	75,0
10	Competencia Técnica	68,8
11	Control de los Estados Emocionales	68,8

TABLA 18 – Nivel de influencia por competencia empresa Johnson
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Para la empresa Dow, la escala secuencial, de acuerdo con el nivel de influencia por competencia, considerando como factor de desempate el mayor porcentaje de respuesta TOTALMENTE, seguida por MUCHO, se configuró de la siguiente forma:

Orden de Influencia	Competencia	Soma grado de influencia TOTALMENTE + MUCHO
01	Comunicación Interpersonal	80,0
02	Ética y Carácter	73,3
03	Desarrollo del Potencial de los Liderados	60,0
04	Relaciones Interpersonales	53,3
05	Control de los Estados Emocionales	50,0
06	Motivación Personal	46,7
07	Competencia Técnica	34,4
08	Visión Sistémica	26,7
09	Toma de Decisión	23,4
10	Resolución de Conflictos	13,3
11	Gestión del Tiempo	6,7

TABLA 19 – Nivel de influencia por competencia empresa Dow
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Para la empresa FIOCRUZ, la escala secuencial, de acuerdo con el nivel de influencia por competencia, considerando como factor de desempate el mayor porcentaje de respuesta TOTALMENTE, seguida por MUCHO, se configuró de la siguiente forma:

Orden de Influencia	Competencia	Soma grado de influencia TOTALMENTE + MUCHO
01	Comunicación Interpersonal	80,0
02	Desarrollo del Potencial de los Liderados	75,0
03	Motivación Personal	65,0
04	Ética y Carácter	60,0
05	Resolución de Conflictos	50,0
06	Toma de Decisión	45
07	Relaciones Interpersonales	45
08	Visión Sistémica	40
09	Competencia Técnica	25
10	Control de los Estados Emocionales	25
11	Gestión del Tiempo	20

TABLA 20 – Nivel de influencia por competencia empresa FIOCRUZ
FUENTE: Elaboración propia (2015)

Por último, se puede concluir que dentro del campo muestral de las tres empresas investigadas, la construcción de una escala de liderazgo con niveles de influencia de las competencias detalladas, de manera estructurada y secuencial, es factible, pues el tratamiento del análisis ANOVA demostró que el nivel de semejanza es variables entre las competencias y puede ser escalonado.

No obstante, la determinación del orden del nivel de influencia de las competencias se hace variable de acuerdo con el grado de interpretación para cada liderado de cada empresa. Por esta razón, dentro de este campo muestral no fue posible determinar una estructura secuencial de competencias igualitarias para todas las empresas investigadas, considerando que la cultura de cada una interfiere directamente en los valores de sus colaboradores liderados y, en consecuencia, en la

forma en que estos evalúan cuanto influye positivamente cada competencia utilizada por parte del líder en su desarrollo.

Así, el orden de influencia de las competencias se dimensionó de manera customizada para cada empresa, de acuerdo con lo demostrado en las Tablas 18, 19 y 20.

5 MODELO PROPUESTO

Este capítulo trata de la materialización objetiva de los resultados obtenidos en la investigación. Es el momento en que los datos se organizan en una forma estructurada para su aplicación práctica en las empresas. El modelo propuesto está destinado a dirigir una persona en la aplicación de medidas específicas y secuenciales para el logro de los resultados esperados.

5.1 APLICACIÓN EMPRESARIAL DE LA ESCALA

Considerando los resultados obtenidos en el capítulo de análisis de los resultados de este estudio para que la escala de liderazgo pueda ser aplicada de manera pragmática y efectiva a la realidad de las organizaciones y empresas en general, con un carácter experimental, para fines de perfeccionamiento algunos puntos cruciales deben ser observados:

Teniendo en cuenta los aspectos culturales específicos de cada empresa, es necesario que el cuestionario de identificación del nivel de influencia sea aplicado a cada empresa antes de la identificación del orden secuencial de las competencias en la escala.

El cuestionario de identificación del nivel de influencia debe mantener los mismos parámetros de aplicación utilizados en esta investigación, incluyendo las mismas competencias utilizadas y, principalmente, los conceptos descriptivos de cada competencia.

La aplicación y análisis de los datos de los entrevistados deben ser gestionados y analizados de manera oculta y sigilosa, a fin de que las respuestas puedan generar el

mayor grado de sinceridad por parte de los entrevistados, evitando cualquier interpretación errónea por parte de los liderados entrevistados acerca del propósito de aplicación del cuestionario.

Se debe evitar la aplicación del cuestionario en momentos críticos de temporada de la empresa, como por ejemplo, fechas próximas de entrega de resultados, fechas de realización de auditorías internas y externas, vacaciones colectivas, fechas próximas de decisiones sindicales o momentos de conflicto en el departamento.

La aplicación del cuestionario⁹² debe ser realizada a través de medios digitales, a fin de garantizarse la privacidad del entrevistado.

Los campos muestrales con población inferior al 20% de entrevistados de un departamento pueden generar resultados menos precisos y poco efectivos.

5.2 PROPUESTA METODOLÓGICA

La aplicación pragmática de la escala de liderazgo puede dirigirse hacia diversos propósitos de resultados dentro de una empresa u organización, desde que sea aplicada de manera específica, conforme a la metodología subdimensionada en los ítems presentados a continuación.

5.2.1 Para el reclutamiento y selección de profesionales

A fin de evitar el delineamiento erróneo de las competencias inoperantes que culminan en una contratación indeseable de un profesional en un proceso de reclutamiento y selección, generando un consiguiente desperdicio de energía en el movimiento de toda la maquina administrativa y humana del departamento de recursos humanos, la escala de liderazgo podrá ser utilizada de manera más asertiva en este proceso. Para que su aplicación pueda generar este resultado más preciso y satisfactorio, la siguiente metodología debe ser aplicada para el logro del resultado de este propósito.

92 Anexo 1.

Se debe delinear los principales indicadores de resultados (KRIs)⁹³ que el departamento espera alcanzar en su planeamiento estratégico.

Se deben delinear los principales indicadores de desempeño (KPIs)⁹⁴ que el departamento debe desarrollar para que los indicadores de resultado (KRIs) puedan ser alcanzados de acuerdo con el planeamiento estratégico del departamento.

Se debe aplicar el cuestionario de evaluación de la influencia de las competencias en los liderados que ya trabajan en este departamento, a fin de que se identifique el orden de las principales competencias que generan resultados en este lugar de trabajo.

Se debe realizar la alineación de las tres primeras competencias detalladas en la escala de liderazgo con su influencia directa en el aumento de performance de los indicadores de desempeño (KPIs) ya definidos en el planeamiento estratégico.

Se debe realizar un *assessment* comportamental, el cual será objeto de desarrollo secuencial de este estudio y, en su ausencia, otro *assessment* comportamental existente, como el DISC⁹⁵, por ejemplo, para verificar si las competencias más fuertes del candidato se encuentran alineadas con las tres primeras competencias identificadas en la escala de liderazgo para ese departamento.

Se debe generar un informe con la demostración del grado de proximidad de las competencias esperadas por el departamento, de acuerdo con los resultados esperados en la definición del planeamiento estratégico (KRIs) y las competencias identificadas en el candidato.

El procedimiento supra mencionado también puede ser utilizado en la misma metodología para la identificación de posibles potencialidades en procesos internos de reclutamiento y selección para la identificación de potencialidades internas en la empresa y su respectiva reubicación en otras áreas que puedan generar una mayor productividad.

La utilización asertiva de la aplicación de la escala de liderazgo en un proceso de reclutamiento y selección interno o externo puede generar una disminución significativa en el indicador de rotación de profesionales (*turnover*), aumentando también los

93 *Key Results Indicators* – Indicadores Chave de Resultados.

94 *Key Performance Indicators* – Indicadores Chave de Desempenho.

95 Instrumento científico de evaluación de comportamiento.

indicadores de desempeño generales de un departamento, ya que los profesionales utilizarán sus mejores competencias en determinada posición, así como disminuir los indicadores de costo en los procesos de reclutamiento y selección.

La Figura presentada a continuación muestra el modelo propuesto para el reclutamiento y selección de profesionales:

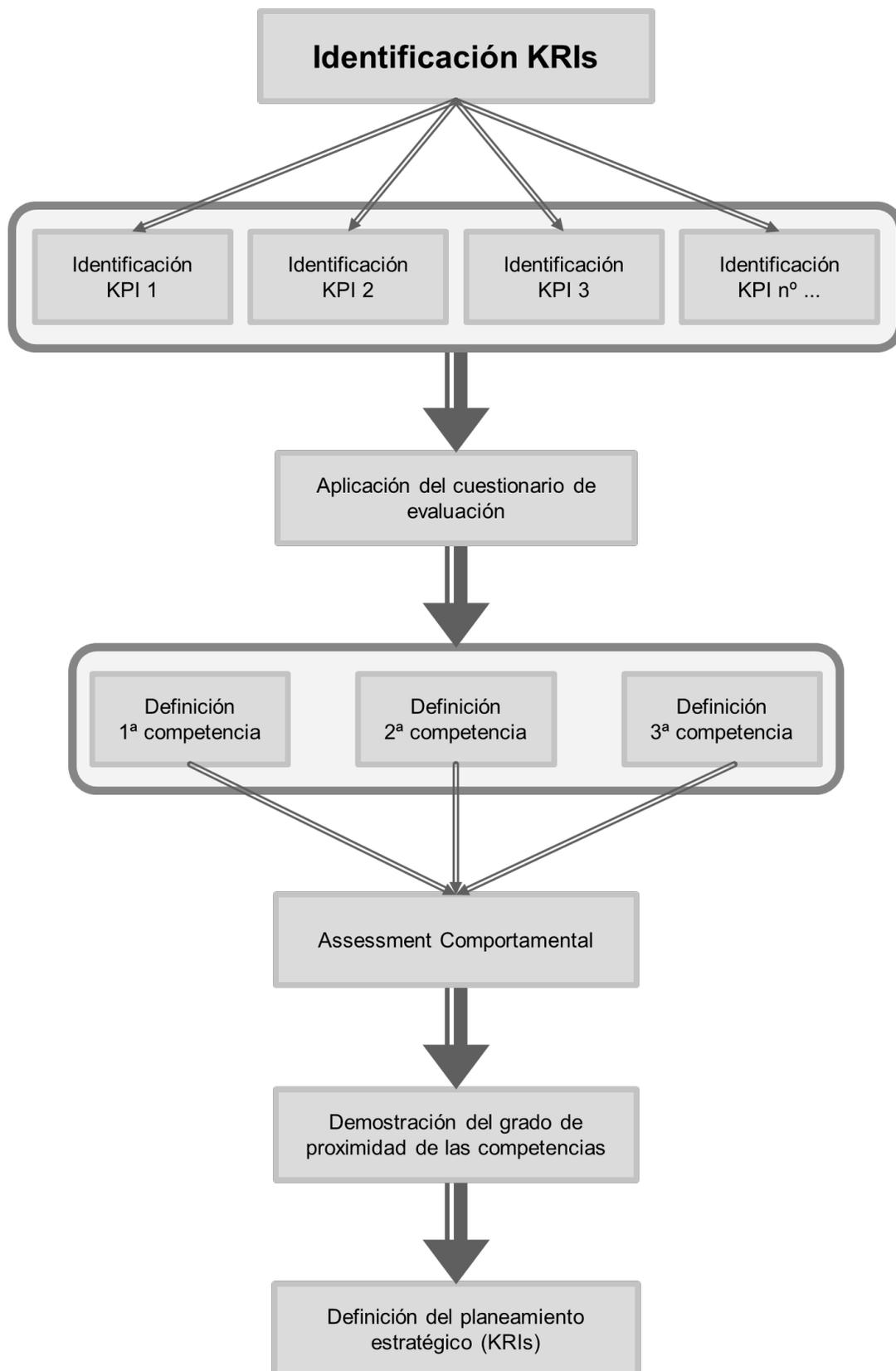


FIGURA 48 – Modelo para el reclutamiento y selección de profesionales
FUENTE: Elaboración propia (2015)

5.2.2 Para dirigir la utilización de *assessments* de competencias

La mayoría de los *assessments* de competencia aplicados actualmente en las empresas en general, solamente identifican las competencias específicas que cada profesional evaluado posee, sin realizar una alineación precisa con la aplicación directa que estas competencias pueden generar en los indicadores de desempeño que un departamento debe alcanzar. La escala de liderazgo puede tener una aplicación muy útil en este sentido, ya que ayudará a identificar si la utilización de las competencias identificadas en el *assessment* realizado por el profesional realmente impactarán en los resultados que la empresa espera. Para la utilización práctica de la escala de liderazgo en este sentido, puede aplicarse la misma metodología aplicada en la línea “a” del ítem anterior.

5.2.3 Desarrollo de entrenamientos de liderazgo por parte de RRHH o empresas contratadas

Una de las principales justificativas prácticas para el desarrollo de esta tesis es la mejora de los indicadores de desempeño para las empresas en general, utilizándose el aprovechamiento de su capital humano de forma estructurada y efectiva, disminuyendo el desperdicio de tiempo y energía en el desarrollo de los líderes, utilizando, de esta manera, el programa de desarrollo adecuado para cada liderazgo.

En este sentido, la escala de liderazgo puede generar una contribución substancial en la planificación de los entrenamientos de liderazgo más efectivos en las empresas y organizaciones, a fin de que estos puedan optimizar los recursos involucrados y lograr mejores resultados numéricos a corto plazo.

Para que su aplicación pueda generar este resultado más preciso y satisfactorio en la planificación de los entrenamientos más efectivos, la siguiente metodología debe ser aplicada para el logro de los resultados de este propósito.

Se deben delimitar los principales indicadores de resultados (KRIs) que el departamento espera alcanzar en su planeamiento estratégico.

Se deben delimitar los principales indicadores de desempeño (KPIs) que el departamento debe desarrollar para que los indicadores de resultados (KRIs) puedan ser alcanzados de acuerdo con el planeamiento estratégico del departamento.

Se debe aplicar el cuestionario de evaluación de la influencia de las competencias en los liderados que ya se encuentran trabajando en este departamento, a fin de identificar el orden de las principales competencias que generan resultados en este lugar de trabajo.

Se debe realizar la alineación de las tres primeras competencias detalladas en la escala de liderazgo con su influencia directa en el aumento de la performance de los indicadores de desempeño (KPIs) ya definidos en el planeamiento estratégico.

Se debe desarrollar una planificación estratégica específica para la elaboración de los entrenamientos de liderazgo, detallando solamente las competencias esenciales que deben ser desarrolladas para el logro de los resultados esperados por la empresa o departamento.

La Figura presentada a continuación muestra el modelo propuesto para dirigir la utilización de *assessments* de competencias:

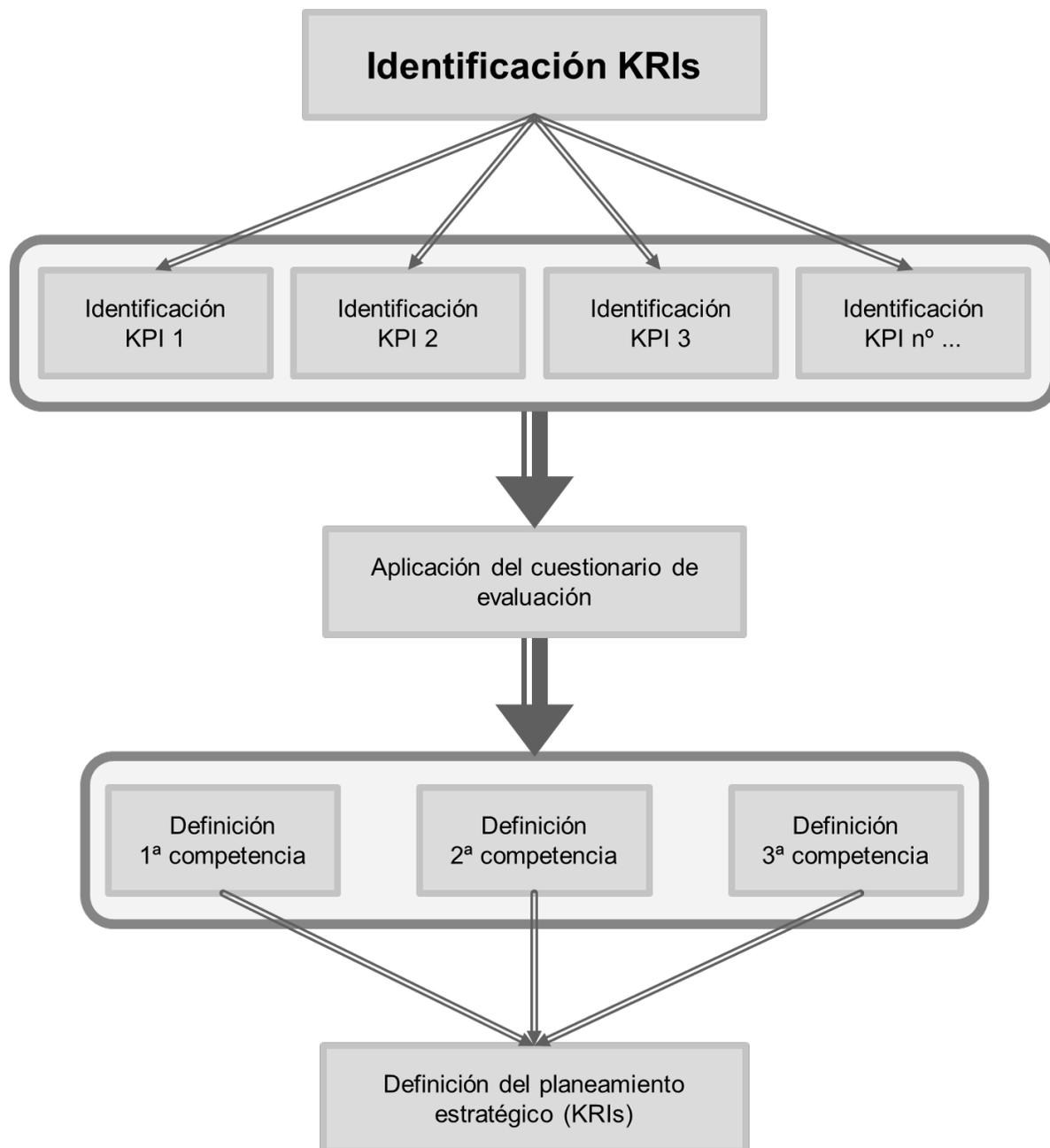


FIGURA 49 – Modelo para dirigir la utilización de *assessments* de competencias
FUENTE: Elaboración propia (2015)

5.2.4 Para que los propios líderes desarrollen sus competencias individuales

Muchas veces, los líderes de departamentos desean desarrollar competencias individuales para mejorar sus resultados y no logran identificar las acciones para que eso suceda. Mediante la escala de liderazgo, estos líderes pueden establecer su propio nivel de liderazgo e identificar formas de mejorar su desarrollo en la escala para la obtención de mejores resultados, así como también identificar mejor el nivel de liderazgo de sus subordinados, a fin de reubicarlos en posiciones que puedan generar

una mayor productividad o, inclusive, estructurar mejores enfoques diarios e individuales para desarrollar las relaciones y la comunicación del equipo, mejorando el clima organizacional y disminuir el surgimiento de conflictos.

Para que la escala de liderazgo pueda generar un resultado más preciso y satisfactorio, la siguiente metodología debe ser aplicada para el logro del resultado de este propósito.

Se deben establecer los principales indicadores de resultado (KRIs) que el departamento espera alcanzar en su planificación estratégica.

Se deben establecer los principales indicadores de desempeño (KPIs) que el departamento debe desarrollar para que los indicadores de resultado (KRIs) puedan ser alcanzados de acuerdo con la planificación estratégica del departamento.

Se debe aplicar el cuestionario de evaluación de la influencia de las competencias en los liderados que ya se encuentran trabajando en este departamento, a fin de identificar el orden de las principales competencias que generan resultados en este lugar de trabajo.

Se debe realizar la lineación de las tres primeras competencias detalladas en la escala de liderazgo con su influencia directa en el aumento de la performance de los indicadores de desempeño (KPIs) definidos en el planeamiento estratégico.

Se debe realizar un *assessment* comportamental del líder, el cual será objeto de desarrollo secuencial de este estudio y, en su ausencia, otro *assessment* comportamental existente, como el DISC, por ejemplo, para verificar si las competencias más fuertes del líder se encuentran alineadas con las tres primeras competencias identificadas en la escala de liderazgo para ese departamento.

El líder debe realizar una planificación estratégica para el desarrollo de las tres primeras competencias de liderazgo identificadas en la escala como fundamentales para el logro de los indicadores de desempeño determinados por el planeamiento estratégico del departamento.

La Figura presentada a continuación muestra el modelo propuesto para que los propios líderes desarrollen sus competencias individuales:

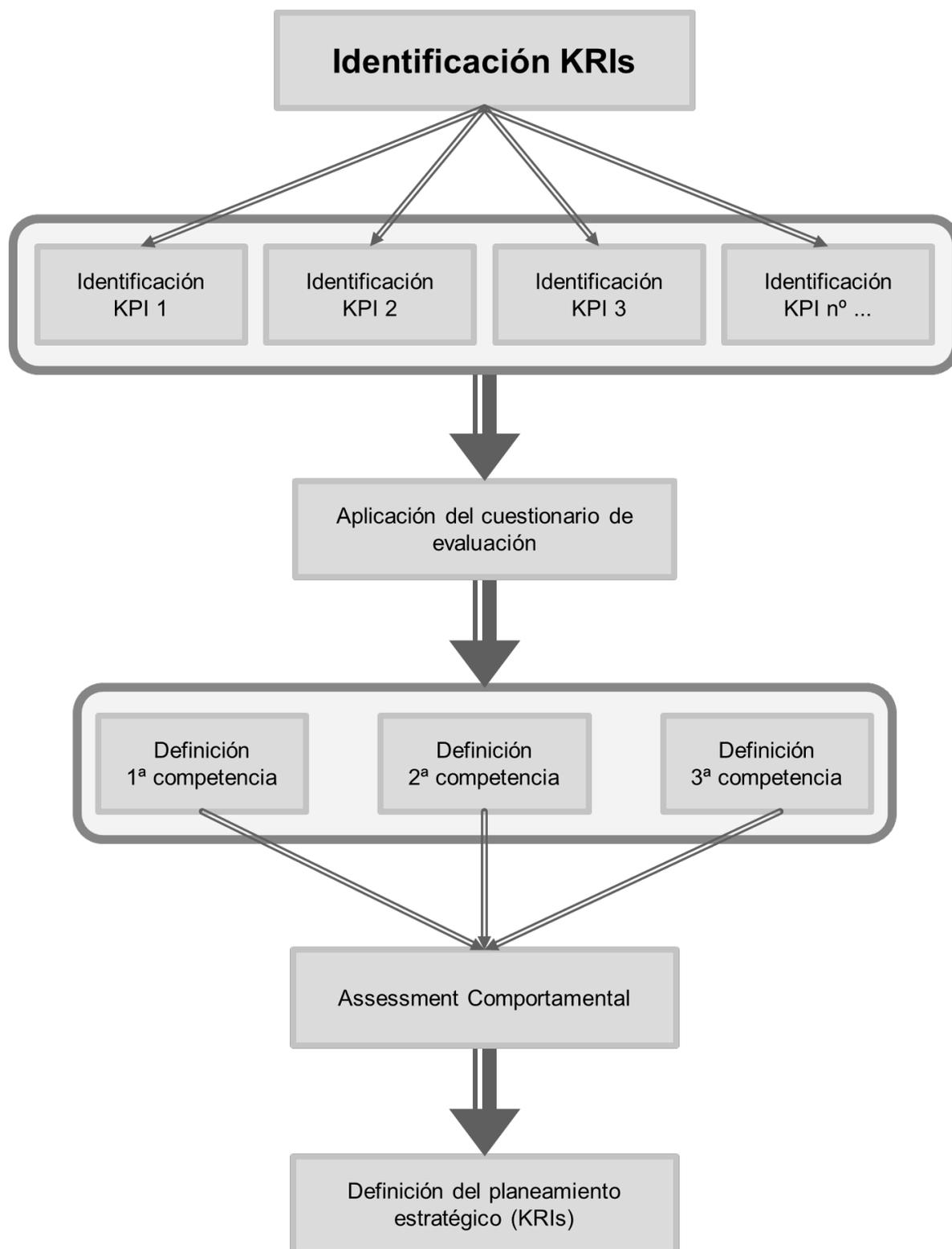


FIGURA 50 – Para que los propios líderes desarrollen sus competencias individuales
FUENTE: Elaboración propia (2015)

5.2.5 Para la conformación de los equipos para proyectos específicos

En algunas situaciones, una empresa debe reclutar profesionales internos para la realización de una fuerza de tareas específicas o proyecto específico. La mayoría de las veces, este reclutamiento se hace mediante la intuición del líder o mediante un criterio de disponibilidad de liderados. Este método de elección normalmente implica la designación de personas con competencias inoperantes o parcialmente funcionales para la realización de estas tareas, generando desperdicio de energía y desmotivación de los profesionales involucrados, pues las personas no se encuentran ubicadas en funciones en las que pueden ejercer su máximo potencial.

Con el objetivo de evitar situaciones como estas, la escala de liderazgo también puede ejercer su rol de manera más efectiva. Para que su aplicación pueda generar este resultado más preciso y satisfactorio, la siguiente metodología debe ser aplicada para el logro del resultado de este propósito.

Se deben establecer los principales indicadores de resultado (KRIs) que el proyecto específico espera alcanzar.

Se deben establecer los principales indicadores de desempeño (KPIs) que el proyecto específico debe desarrollar para que los indicadores de resultado (KRIs) puedan ser alcanzados de acuerdo con dicho proyecto.

Se debe aplicar el cuestionario de evaluación de la influencia de las competencias en los posibles candidatos al reclutamiento del proyecto específico, a fin de identificar el orden de las principales competencias que generan resultados en dicho proyecto.

Se debe realizar la lineación de las tres primeras competencias detalladas en la escala de liderazgo con su influencia directa en el aumento de la performance de los indicadores de desempeño (KPIs) definidos para el proyecto específico.

Se debe realizar un *assessment* comportamental del líder, el cual será objeto de desarrollo secuencial de este estudio y, en su ausencia, otro *assessment* comportamental existente, como el DISC, por ejemplo, para verificar si las competencias más fuertes del candidato se encuentran alineadas con las tres primeras competencias identificadas en la escala de liderazgo para el proyecto específico.

Se debe verificar que candidatos generan el mayor grado de alineación entre las competencias de la escala de liderazgo y las competencias identificadas en el *assessment*.

La Figura presentada a continuación muestra el modelo propuesto para la conformación de los equipos para proyectos específicos:

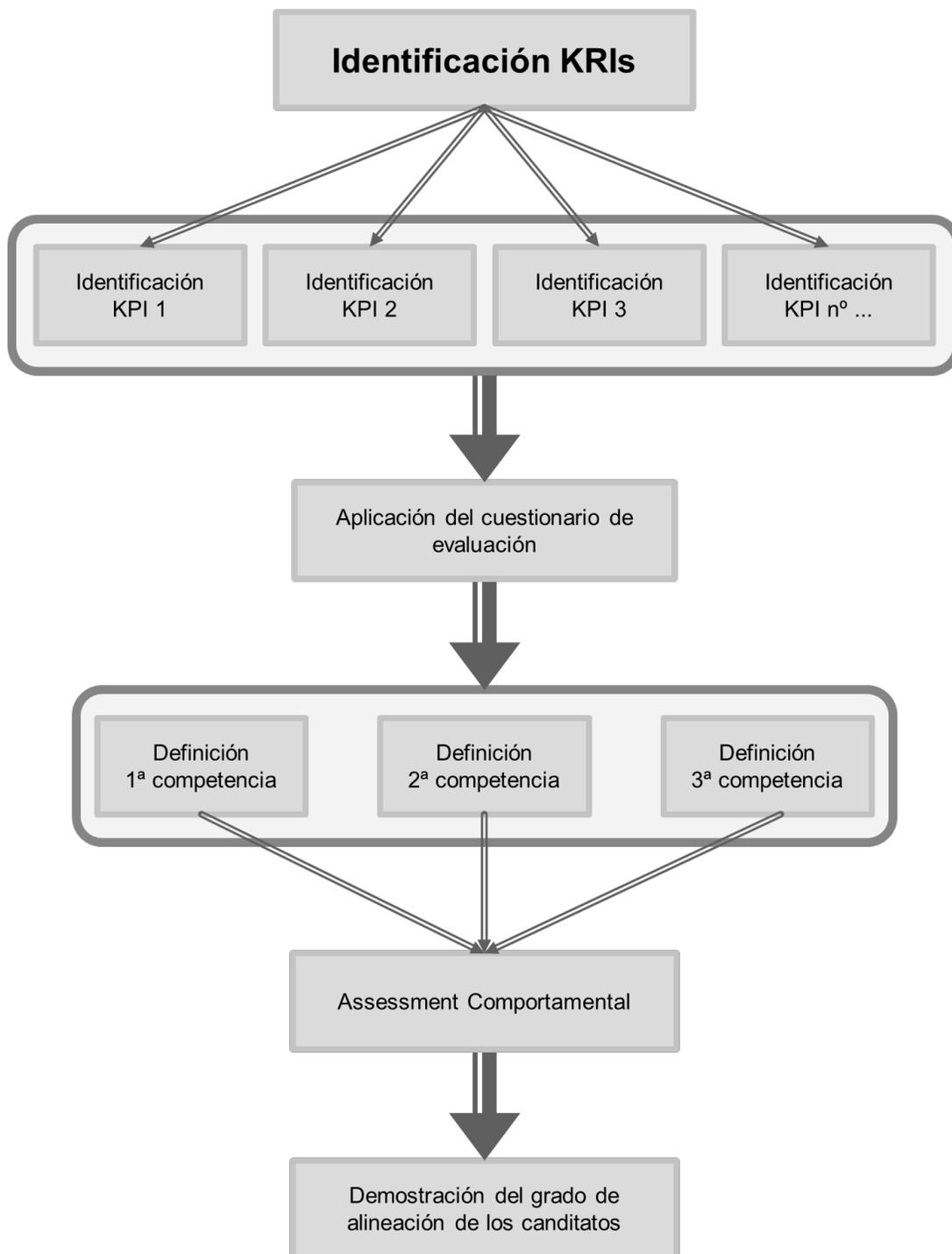


FIGURA 51 – Para la conformación de los equipos para proyectos específicos
FUENTE: Elaboración propia (2015)

A través de los modelos propuestos presentados anteriormente, para la ejecución de cada objetivo específico de la utilización de la escala de liderazgo, se espera que el solicitante puede tener un tiempo más fácil de llegar a los resultados esperados de manera estructurada y secuencial, minimizando el margen de error en la aplicación y posibilitando maneras de rastrear los pasos que gestionan despliegue de vicios.

6 CONSIDERACIONES FINALES

No obstante las competencias comportamentales estudiadas en esta tesis se encuentran insertas dentro del área de las ciencias humanas y, por lo tanto, área de ciencias, estas aún se encuentran muy lejos o, infinitamente lejos, de llegar a cualquier conclusión numérica con una precisión absoluta. El ser humano, ya sea en su entorno familiar o profesional, posee comportamientos y actitudes previsibles, no obstante, no enteramente delineadas, considerando la compleja estructura de la cadena de emociones que involucra a la inmensa diversidad cultural de cada región y empresa específica. Por este motivo, los resultados obtenidos en este estudio, tienen el propósito solamente de facilitar la comprensión y el desarrollo de las competencias comportamentales que los profesionales utilizan en su entorno organizacional, a fin de que las mejores prácticas de desarrollo de liderazgo puedan ser perfeccionadas y, de esta manera, mejorándose los resultados obtenidos en estas organizaciones.

7 CONCLUSIÓN

Considerando la justificativa de la relevancia de este estudio, de la necesidad que la mayoría de las empresas poseen al delinear las competencias ideales del liderazgo para la obtención de mejores resultados con el fin de que puedan enfocar más la energía en la aplicación de los programas de desarrollo de líderes y en el proceso de reclutamiento y selección, esta investigación tuvo como propósito inicial el desarrollo de una escala estructurada y secuencial de liderazgo con una aplicación más dirigida hacia el entorno organizacional.

De esta manera, es importante en esta fase conclusiva cuales fueron los resultados identificados por la investigación para los cuestionamientos y objetivos propuestos en su fase introductoria.

a) Cuestionamiento básico para la construcción de esta escala

La pregunta – problema guía de la línea de investigación de esta tesis fue la siguiente:

- ¿Cómo desarrollar una escala de liderazgo estructurada y secuencial que indique las competencias que impactan sobre los resultados de una empresa?

El punto clave de esta pregunta no hace referencia al procedimiento de la construcción de la escala en sí, sino acerca del vínculo directo que poseen las competencias que componen la escala con los resultados esperados por la empresa que utiliza dicha escala.

Sobre este aspecto, este estudio llegó a la conclusión en su parte de implementación metodológica de que la utilización de la escala precede a dos procedimientos fundamentales para el vínculo con los resultados prácticos esperados. En primer lugar, es necesario que los indicadores de resultados (KRIs) esperados por la empresa o departamento sean bien delimitados. A continuación, es necesario que sean relevados los indicadores de desempeño (KPIs) que impactaran sobre los indicadores de resultados (KRIs). Por último, una vez que estos dos primeros tipos de indicadores sean establecidos, solamente entonces las competencias de la escala de liderazgo podrán alinearse a estos indicadores, para que, de esta manera, puedan

producir efectos alineados con los resultados esperados por la empresa o departamento.

b) Factores de Investigación

Teniendo en cuenta la generación de subpreguntas desmembradas por la amplitud de la pregunta problema principal, algunos factores de investigación fueron relevados en la fase introductoria del estudio, de acuerdo a lo que a continuación se delinea:

- ¿Cuáles son las competencias que pueden determinar el grado de influencia que un líder ejerce sobre un liderado?

La fase del marco teórico de este estudio destacó la gran diversidad de competencias que abarca todo el concepto pragmático de liderazgo. Además, considerando el carácter subjetivo e interpretativo que el concepto que cada competencia involucra, fue necesario seleccionar las competencias que son más utilizadas como referencia por las mejores prácticas y autores de renombre. Por este criterio, las once competencias que componen la escala de liderazgo propuesta en este estudio fueron identificados.

La pregunta presentada a continuación, posiblemente, haya generado el esfuerzo investigativo más desafiante de todo este trabajo:

¿Cómo se puede estructurar estas competencias en una escala secuencial a fin de que puedan ser percibidas para el desarrollo gradual?

El gran desafío para encontrar una respuesta con respaldo científico para esta pregunta se centraba en la elección de un método de tratamiento de los datos recabados que pudiese ser capaz de identificar con precisión la posibilidad, o no, de certificarse científicamente el grado de semejanza entre las competencias. En este requisito, este estudio obtuvo gran éxito, teniendo en cuenta que el método ANOVA de tratamiento mediante análisis factorial logró identificar, con un margen de error del 5%, que existe una gran disonancia de semejanza entre las competencias detalladas en la escala. En otras palabras, este método de tratamiento concluye que las competencias pueden ser escalonadas y secuenciadas, ejerciendo un nivel de influencia específico sobre los liderados de cada empresa.

Con relación a la pregunta presentada a continuación:

- ¿Cómo cuantificar el grado de cada competencia en la escala en función de la influencia que ejerce el líder sobre los liderados?

Este estudio llegó a la conclusión de que el cuestionario aplicado por la investigación de campo, recabando la información de los investigados acerca del nivel de influencia que cada competencia ejerce, es suficiente para identificar, de manera satisfactoria, los niveles de influencia de cada competencia para la utilización específica en la empresa o departamento donde el cuestionario fue aplicado. Por otro lado, no es seguro afirmar que el mismo cuestionario pueda ser aplicado con una expectativa de resultado satisfactorio para el desarrollo de la escala de liderazgo en locales diferentes de su aplicación.

Otra pregunta guía para la línea de investigación fue la siguiente:

- ¿Cuáles son las competencias de liderazgo que más impactan en los resultados positivos de las empresas?

En este sentido, esta investigación identificó que no se puede detallar con seguridad un rol de las competencias de liderazgo que puedan ser aplicadas con precisión los resultados en un ámbito general, para todo tipo de empresa o departamento. No obstante, con base en la investigación del marco teórico de este estudio, fueron detalladas las once competencias que generalmente son trabajadas dentro de las mejores prácticas por parte de autores de renombre en el mercado.

Otra pregunta relevante para la línea de investigación fue la siguiente:

- ¿Cómo las competencias de liderazgo pueden ser desarrolladas de manera estructurada y planeadas a fin de mejorar el desempeño de los líderes?

Una vez que la escala de liderazgo fue dimensionada por este estudio, su metodología de aplicación logró dirigir diversos nichos de utilización. El líder podrá utilizar la escala para identificar sus propias competencias a ser desarrolladas y la prioridad de su desarrollo. Podrá también identificar las competencias de sus liderados a ser desarrollados, pudiendo así estructurar mejor el planeamiento de entrenamientos y reubicar estratégicamente a sus liderados.

La pregunta presentada a continuación reveló el mayor cuño de relevancia social para el desarrollo de esta investigación:

- ¿Cómo una escala estructurada de liderazgo puede ayudar en el desarrollo de las organizaciones y la mejora de los resultados?

Una vez que la construcción de la escala se basa en la alineación de indicadores de resultado y desempeño de una empresa o departamento, la aplicación de la escala de liderazgo puede ser dirigida para la mejora de resultados en los siguientes objetivos:

- Reclutamiento y selección de líderes y liderados;
- Dirección más asertiva de la utilización de assessments comportamentales;
- Desarrollo de entrenamientos de liderazgo por parte de RRHH o empresas contratadas;
- Planeamiento estratégico para el desarrollo individual de los líderes;
- Conformación de equipos para proyectos específicos;

Otra pregunta importante para la dirección de la investigación fue la siguiente:

- ¿Cómo estructurar una escala de liderazgo de modo que el sistema sea replicable en la empresa?

Una vez que el desarrollo de la escala de liderazgo haya sido considerado factible y con posibilidad de aplicación con resultados satisfactorios, para la aplicación específica, una metodología de aplicación también puede ser desarrollada, permitiendo, de esta manera, que la escala pueda ser replicada por cualquier individuo que domine la metodología de aplicación.

La segunda pregunta más desafiante para el desarrollo de esta investigación fue la siguiente:

- ¿Cómo validar la precisión de una escala de liderazgo que pueda incluir competencias subjetivas y circunstancias?

Aunque se tome en consideración el criterio subjetivo y circunstancial del concepto que involucra a cada competencia como parte integrante de la escala, el

método de análisis ANOVA produjo resultados satisfactorios para la validación del aspecto secuencial de la aplicabilidad de la escala. Por otro lado, estos mismos criterios subjetivos, no permiten, en este estudio, la posibilidad de validarse científicamente la composición de las once competencias integrantes de la escala para su utilización genérica.

c) Objetivo General

El objetivo general de esta tesis, de desarrollar una escala de liderazgo estructurada y secuencial para su utilización en tres empresas de diferentes segmentos, permitiendo a los líderes planificar de manera estructurada el desarrollo de sus liderados en función de las expectativas de resultados que espera la empresa, así como un mejor planeamiento en términos de reclutamiento y selección, fue alcanzado con éxito, considerando solamente su aplicación específica en las empresa utilizadas en el campo muestral de este estudio.

d) Objetivos Específicos

En lo que se refiere a los objetivos específicos en la parte introductoria de este estudio, sigue a continuación las conclusiones inherentes a cada uno de ellos:

Identificar que competencias comportamentales y técnicas deberán pertenecer a esta escala gradual de liderazgo.

Concluido con éxito. No obstante, debido al concepto de interpretación subjetivo que cada competencia posee, la identificación de las once competencias presentes en la escala de liderazgo fue determinada también por criterios subjetivos de elección, con base en las mejores prácticas del mercado.

Identificar cual es el mejor orden de escalonamiento de las competencias a fin de que el planeamiento del desarrollo de las competencias pueda ser realizado de manera gradual, secuencia y complementaria.

Concluido con éxito. El cuestionario para la identificación del nivel de influencia de las competencias fue validado y aplicado con resultado satisfactorio. No obstante, la

investigación identificó que los resultados recabados sirven solamente para el desarrollo de la escala en el mismo campo muestral de aplicación.

Verificar el comportamiento práctico de los liderados en una investigación de campo, a fin de comprender como este orden de competencias puede generar un resultado científico, con un campo muestral y un margen de error.

Concluido con resultado poco satisfactorio. La verificación del comportamiento práctico de los liderados fue realizada y la validación de la posibilidad de desarrollo de la escala fue concluida con éxito mediante la aplicación del método ANOVA. Por otro lado, la validación del orden de las competencias en la escala quedó restringida a la aplicación aislada para el mismo campo muestral, sin poder ser utilizada en el ámbito genérico.

Desarrollar una estructura escalonada de competencias que permita una utilización posterior en el desarrollo de los líderes de manera práctica en las empresas en general.

Concluido con éxito. Para la aplicación situacional, en la empresa o departamento en el que el cuestionario fue aplicado, fue delineada una metodología en la investigación para la aplicación práctica con diversos propósitos.

Por último, fue interesante observar en el proceso de análisis de los datos, que, no obstante la escala de liderazgo aun no posea fundamentación científica para su aplicación en el ámbito general, solamente circunstancial, la competencia Comunicación interpersonal logró el primer lugar, en orden de influencia, en las tres empresas investigadas. En este sentido, se puede concluir, con carácter experimental, que esta competencia tiende a generar un mayor grado de relevancia en el ámbito genérico.

El objetivo principal de la utilización de los resultados conquistados en esta tesis es la aplicación inmediata de la escala de liderazgo, con carácter experimental, para componer el propósito de esta investigación. No obstante, la precisión de la utilización de la escala en función de los resultados numéricos esperados por las empresas, dependerá de ajustes de mediciones futuras en la escala, los cuales, solamente, podrán ser realizados con la anterior observación de la utilización práctica de la escala en el entorno organizacional.

8 RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS

Considerando el factor limitante tiempo para el desarrollo de la etapa final de esta investigación, su objetivo principal deseaba solamente la comprensión y desarrollo de la escala de liderazgo propuesta para las tres empresas participantes de la investigación de campo, a través de una metodología de escalonamiento que puede permitir de manera satisfactoria la estructuración de la escala por orden de influencia que la competencia ejerce en los liderados de cada empresa investigada. Un nuevo modelo con resultados más precisos a fin de que la escala también pueda ser utilizada de manera más amplia y genérica, comprendiendo diferentes grupos de empresas, dependerá de una investigación de campo más profunda, utilizándose parámetros más específicos sobre cada modelo de negocio o empresa específica, lo cual se pretende realizar futuramente como objetivo secuencial a este estudio.

No obstante, como factor complementario de este estudio, también podrá ser desarrollado un instrumento de *assessment* exclusivo para la utilización combinada con la escala de liderazgo. A través de este nuevo instrumento de *assessment*, el usuario podrá identificar en qué nivel intermedio de la escala de liderazgo se encuentra, permitiéndose, de esta manera, que un profesional pueda elaborar un planeamiento estratégico más asertivo para el desarrollo de sus competencias de liderazgo.

9 BIBLIOGRAFÍA

- ABBAD, G., PILATI, R., & PANTOJA, M. J. B. **Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa.** Revista de Administração, 38(3), 2003, p. 205-218.
- ABBAD, G. S.; SALLORENZO, L. H. **Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento.** Revista de Administração da USP. São Paulo, v.36, 2001.
- ABBAGANANO, N. **Dicionário de Filosofia.** Tradução da 1ª edição brasileira coordenada e revista por Alfredo Bosi; revisão da tradução e tradução dos novos textos Ivone Castilho Benedetti – 4. ed. São Paulo: MartinsFontes, 2000.
- ALBERTO PY, Luiz. **A felicidade é aqui.** Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2004.
- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Organização, sistemas e métodos.** V.1. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- ANDRADE, A. **Pensamento Sistemico: Caderno de Campo.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Arantes, N. **Sistemas de gestão empresarial – conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1998.
- ARAÚJO, Paulo Roberto. **A bíblia e a gestão de pessoas.** Curitiba: A.D. Santos Editora, 2012.
- ARIBONI, Sandro, PERITO, Rose. **Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental e descritiva.** São Paulo: Unimarco Editora, 2004.
- BALLÉ, Michael. **The Effective Organization's Workbook.** Columbus: Mcgraw Hill Book, 1997.
- BASTOS, Cleverson; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender: introdução a metodologia Científica.** 12. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.
- BENNIS, Warren; SPREITZER, Gretchen; CUMMINGS, Thomas. **The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders.** San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. 10.Reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGAMINI, C. Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CAIRO, Jim. **Motivação e definição de metas.** São Paulo: Editora Amádio, 2002.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 45° edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1995.
- CECÍLIO, L. C. O. **Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde**. Cad. Saúde Pública, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7° Edição. Editora Campus, 2007.
- CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar os resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- COOPERRIDER, David; WHITNEY, Diana. **Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.
- Cury, Antonio. **Organizações e métodos: umavisão Holística**. – 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Pesquisa qualitativa em administração teoria e prática**. São Paulo: Editora FGV, 2005.
- DE SORDI, José Oswaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DIFFENDERFFER, Bill. **O líder samurai: liderando com a coragem, a integridade e a honra do Código Samurai**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro - A Transformação em Líder Coach**. São Paulo: Editora Espaço Editorial, 2005.
- DRUCKER, Peter. **El ejecutivo eficaz en acción**. Barcelona: Alienta Editorial, 2007.
- DUTRA, Eliana. **Coaching: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro, Mauad X, 2010.
- EALES-WHITE, Rupert. **O líder eficaz**. 3. ed. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- FARIA, Vivian Maerker. **Manual de Carreira: identifique e destaque o talento que existe em você**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- Moscovici, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- FELLIPE, Maria Inês. **4 c's para competir com criatividade e inovação**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREIRE, P. & HORTON, Myles. **O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

- GALETTI, Caroline. O líder Eficaz. In: FRANÇA, Sulivan; ROMA, Andréia. (Coord.). **Leader Coach: um guia prático para a gestão de pessoas**. São Paulo: Editora França, 2011.
- GALLWEY, W. Timoteo; WHITMORE, John. Coaching e a liberdade para aprender. In: FRANÇA, Sulivan; ROMA, Andréia. (Coord.). **Leader Coach: um guia prático para a gestão de pessoas**. São Paulo: Editora França, 2011.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GEORGE, Bill. **Liderança Autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras**. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 12. reimp. São Paulo : Atlas, 2012.
- GOLDSMITH, Marsahll; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching for Leadership**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Goleman, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GRAFF, L. **Como organizar as atividades da secretaria de uma Instituição de educação superior através de uma Abordagem sistêmica? Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação Latu Sensu em Administração Escolar**. Universidade Candido Mendes. Tocantins, 2005.
- HALL, E. T. (1996). **A Dança Da Vida – A Outra Dimensão Do Tempo**. Santa Maria da Feira: Relógio D'Água Editores.
- Hampton, D. **Administração – comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1992.
- KATZ, R.L. **Skill of aneffective administrador**. Harvard Business Review. Boston, 1989.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R.; KOROTOV, Konstatin; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **Coach and Couch: the psychology of making better leaders**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.
- KOTTER, [John P.](#) **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**. Tradução de Tradução de Eduardo Refkalefsky. Coleção desenvolvimento Profissional Nº 4. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

Kotait, Ivani. **Editoração Científica**. São Paulo: Ática, 1981.

KURY, Gama. **Miniccionario da língua portuguesa**. Organização: Ubiratan Rosa. São Paulo: FTD, 2002.

LADEW, Donald P. **Como supervisionar equipes: técnicas para obter resultados através de equipes**. São Paulo: Editora Master Books, 2002.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª ed. revista e ampliada. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Consultoria, supervisão e revisão técnica Cláudia Bitencourt. Porto Alegre: ArtMed, 2003.

Leite, Giancarlo de Cristo. **Propuesta de una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyado en el Coaching y su proceso de aprendizaje en el ambiente organizacional**. Posadas: 2013.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARINELLI, Marcos. **Educação Corporativa: Um estudo sobre modelos de avaliação de programas**. Fortaleza. 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McGREGOR, Douglas. **Gerenciando o lado humano da empresa**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

MARKHAM, William J. Auditoria da logística. São Paulo: Editora IMAM, 2001.

MAXWELL, John C. **The 5 levels of leadership**. New York: Center Street, 2011.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Marco Tulio. (Org). **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. 1. ed. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

MOREIRA, Herivelto, CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia científica para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MORRIS, Thomas V. **E se Aristóteles dirigisse a General Motors?: a nova alma das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Moscovici, S. **Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Coaching, Mentoring e Counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

POEL, Martine Van Den. **Desenvolvimento de executivos e coaching de lideranças**. In: KETS DE VRIES, Manfred F.R.; KOROTOV, Konstatin; FLORENT-TREACY,

- Elizabeth. **Coach and Couch: the psychology of making better leaders**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PULAKOS, D. Elaine. **Gestão de Desempenho: como aplicar processo bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2011.
- QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. 1ed. 4 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas**. 4. ed. São Paulo: DVS Editora, 2008.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualytmak, 2008.
- REIS, Ana Maria Viegas; TONET, Helena; BECKER Jr., Luiz Carlos; COSTA, Maria Eugênia Belczak. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 2ª reimpressão. Tradução técnica de Reinaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2007.
- ROCHA NETO, Ivan. **Ciência, tecnologia & inovação: enunciados e reflexões: uma experiência de avaliação de aprendizagem**. Brasília: Universa, 2004.
- Rockembach, Claudia. **Competências essenciais do gestor**. Ijuí: 2008.
- ROSSI, Lucas. **As melhores fábricas de líderes**. Revista Exame. São Paulo: Abril, ano 48, n. 15, 20/08/2014.
- RUAS, Roberto Lima. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SÁ, AntônioLopes. **Ética Profissional**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANTOS, Luis Carlos. **A pesquisa científica: o marco referencial teórico**. Disponível em: www.lcsantos.pro.br, Acesso em 22/05/2013.
- Schwarz, Roger M. **The skilled facilitation practical wisdom for developing effective groups**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SENGE, Peter. **A dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.
- SILVA, Adriano. **Tudo o que eu aprendi sobre o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.
- SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: IBPEX, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de Desempenho: aprenda a avaliar, promover e demitir**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

SOUZA, Vera Lúcia; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de desempenho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

Steffen, I. **Modelos e competência profissional**. 1999 (s.l. mimeograf.).

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

UNDERHILL, Brian O.; MCANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. **Coaching executivo para resultados: o guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais**. Osasco: Novo Século Editora, 2010.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VIEIRA, S. **Análise de variância: ANOVA**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

RIZZI, Marcia. Coaching, estratégia para a excelência. In: FURLAN, Jô; SITA, Maurício. **Ser mais com coaching: as melhores dicas e estratégias de Coaching para atingir seus objetivos**. São Paulo: Editora Ser mais, 2011.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

YEUNG, Rob. **Liderança Equipes**. São Paulo: Market Books, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNI, José A.; URBANO, Claudio A. **Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción**. 3. ed. Córdoba: Brujas, 2005.

<u>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA</u> <u>UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES</u>	
Formulario de autorización para la publicación de Tesis	
1. Identificación del material bibliográfico <input checked="" type="checkbox"/> Tesis Doctoral <input type="checkbox"/> Tesis Magíster	
2. Identificación del documento / autor	
Programa de posgrado	Doctorado en Administración
Área de conocimiento	Liderazgo
Identificación Institucional	Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones
Título	La escala de liderazgo: un estudio para el desarrollo estructurado de competencias en tres empresas de diferentes segmentos
Autor	GuilhermeViriato da Silva Piazzetta
Tipo y Nº de documento	RG/DNI Nº 5.714.189-1
Director	Dra. EniseBarth Teixeira
Tipo y Nº de documento	5.714.189-1 (ID)
Nº de páginas	163
Fecha de defensa: 15/04/2016 Fecha de entrega del archivo: 27/11/2015	
3. Información de acceso al documento	
Autorizo Publicación¹	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Puede ser liberado para publicación²	<input checked="" type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Parcial <input checked="" type="checkbox"/> Después de un año
En caso de publicación parcial, señale las restricciones:	
<input type="checkbox"/> Sumario	
<input type="checkbox"/> Capítulos. Especifique:	
<input type="checkbox"/> Bibliografía	

[] Otras restricciones:

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Firma del Director de Tesis

Posadas

11 / 04 /2016

Lugar

Fecha

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-

10 ANEXOS

ANEXO 1

Modelo del cuestionario de evaluación de la Influencia de las Competencias

INVESTIGACIÓN SOBRE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Piense en un gran líder que le influyó positivamente en la empresa. A continuación, evaluar, de acuerdo a la siguiente escala, cuánto cada una de las competencias utilizadas por este líder que influyó positivamente.

Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.

Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.

Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.

Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.

Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

El líder sabe comunicar claramente, explica exactamente lo que quiere, por lo general es fácil de entender. Es un buen oyente en la mayoría de los casos. Sabe cómo dar un buen *feedback* con más frecuencia.

Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.

Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.

Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.

Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.

Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.

CONTROL DE LOS ESTADOS EMOCIONALES

El líder mantiene el control de sus emociones la mayor parte del tiempo. El trata de no gritar y no mostrar emociones negativas.

Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.

Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.

Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.

Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.

Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.

RELACIONES INTERPERSONALES

El líder sabe relacionarse con todos, entiende las necesidades y emociones de la gente y sabe respetarlos. El demuestra que se preocupa por el bienestar personal y

profesional de las personas. Se trata de interactuar con frecuencia con el fin de ayudar a conducir.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.

TOMA DE DECISIONES

El líder sabe cómo tomar decisiones precisas y correctas la mayoría de las veces. Él puede tomar decisiones en el momento adecuado y pulsa la mayor parte del tiempo, tanto por su experiencia técnica, la experiencia o la intuición.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.

VISIÓN SISTÉMICA – FOCO EN LA VISIÓN

La mayoría de las acciones que el líder toma es debida a un propósito superior, centrándose en el resultado final, no sólo en un objetivo puntual. Cuando el líder toma decisiones, por lo general son relacionadas con el impacto que la decisión hará en el equipo en su conjunto y para otros departamentos.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.

DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LOS LIDERADOS

El líder es capaz de identificar el potencial de las personas y les permite alcanzar su máximo potencial. Por lo general, no entrega todas las respuestas listas para los liderados, sabe desarrollar preguntas poderosas para personas que la gente encuentre las mejores respuestas para sí mismos y pueden desarrollar.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el lider influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el lider influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el lider influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el lider influyó NADA en mis resultados.

ÉTICA Y CARÁCTER

El líder demuestra ser una persona íntegra, respetar los valores y principios de la empresa y las personas que trabajan con él. El líder no suele cometer actos ilícitos o ilegales.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.

GESTIÓN DEL TIEMPO

El líder suele administrar bien su tiempo personal y profesional. Se puede entregar los mejores resultados en el momento adecuado.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El líder suele dominar habilidades para evitar o resolver conflictos en su equipo. Adopta una postura imparcial, respetando y tratando de entender los puntos de vista de cada parte.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.

COMPETENCIA TÉCNICA

El líder tiene el conocimiento técnico y domina las habilidades técnicas necesarias para que los resultados que deben alcanzarse.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.

MOTIVACIÓN PERSONAL

El líder sabe motivar al equipo correctamente para que la gente tome acción con entusiasmo, no porque se sienten obligados por la jerarquía de la empresa.

- Nota 5 - Esta competencia utilizada por el líder influyó TOTALMENTE en mis resultados.
- Nota 4 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MUCHO en mis resultados.
- Nota 3 - Esta competencia utilizada por el líder influyó MEDIANAMENTE en mis resultados.
- Nota 2 - Esta competencia utilizada por el líder influyó POCO en mis resultados.
- Nota 1 - Esta competencia utilizada por el líder influyó NADA en mis resultados.

Cuestionario de evaluación del cuestionario de la pesquisa de campo

Después de recibir y responder a la versión digital del cuestionario preparado para el trabajo de campo, que contiene once preguntas en formato de opción múltiple sobre las habilidades de liderazgo, cada uno con 5 alternativas, evalúa el Cuestionario a las siguientes preguntas en una escala de 0-7, en términos de claridad de la instrucción, la elección de competencias, descripción de competencias y condición de la cuantificación de las alternativas, de la siguiente manera.

- a) ¿Cuál es el nivel de claridad, en función del resultado esperado, de las instrucciones proporcionadas a los investigados para completar el cuestionario?

Bajo			Medio	Alto		
1	2	3	4	5	6	7

Justifique

- b) ¿Representan las once elegidas para la composición del cuestionario a las principales competencias de liderazgo existentes en el ámbito corporativo?

Bajo			Medio	Alto		
1	2	3	4	5	6	7

Justifique

- c) ¿Cuál es el nivel de claridad, en términos generales, de la descripción de las competencias detalladas en el cuestionario?

Bajo			Medio	Alto		
1	2	3	4	5	6	7

Justifique

- d) ¿Pueden los adjetivos (TOTALMENTE, MUCHO, MEDIANAMENTE, POCO, NADA), que representan el nivel de influencia del líder en las alternativas de respuesta, cuantificar la evaluación de las competencias de manera adecuada?

Bajo			Medio	Alto		
1	2	3	4	5	6	7

Justifique
