

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

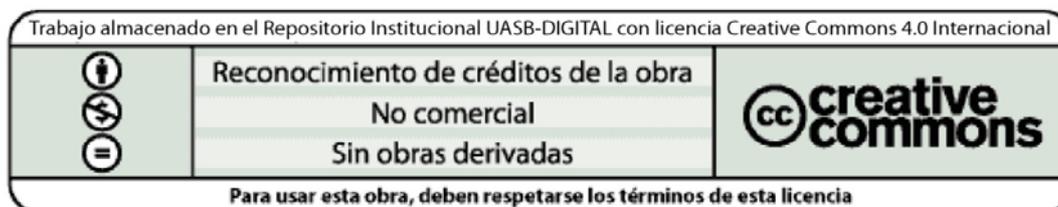
Maestría en Desarrollo del Talento Humano

La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central

Ana Virginia Arévalo Valdivieso

Tutor: Hugo Fabricio Ojeda Flores

Quito, 2018



Yo, Ana Virginia Arévalo Valdivieso, autora de la tesis intitulada “La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo producción de la central.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Dirección de Personas y del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta comunicación incluye la reproducción total o parcial de los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo sumaré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 03 de enero de 2018



Firma.....

Resumen

El propósito de esta investigación fue conocer la influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas Central Térmica Esmeraldas II, en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central. Es así que 7 supervisores y sus equipos de trabajo fueron analizados con herramientas como: entrevista de incidentes críticos, determinación de escalas de motivaciones, encuestas a colaboradores y jefes de los supervisores, test DISC, con el objetivo de determinar sus estilos predominante y secundario dentro de los seis estilos de liderazgo estudiados por Goleman, Boyatzis y Mckee: visionario, entrenador, democrático, afiliativo, ejemplar y autoritario.

De igual manera se analizaron las competencias conductuales de los colaboradores llegando a 30 sujetos que fueron evaluados con el test de competencias, el cual utiliza las competencias del diccionario presentado por Spencer y Spencer que luego daría forma al diccionario de competencias de McBer.

Para conocer esta influencia, se correlacionaron los datos obtenidos en el programa estadístico SPSS 11 obteniendo como resultado que en esta central de generación se identificaron 5 estilos dominantes, de los cuales 4 demostraron estadísticamente tener relación con las competencias comunes del grupo de trabajo; se concluye que de todos los estilos utilizados, el estilo de liderazgo entrenador demostró desarrollar el mayor número de competencias en el grupo de trabajo.

Palabras clave

Liderazgo, visionario, entrenador, afiliativo, democrático, ejemplar, autoritario, competencias, influencia, desarrollo.

Dedicatoria

A mis pequeños Ian y Valentina, a quienes amo profundamente y son mi mayor inspiración para todo lo que emprendo, éste es el resultado de haber sacrificado tiempo junto, paseos, juegos y diversión.

Agradecimiento

A mi compañero devida, por su paciencia, ánimos y apoyo en este trabajo.

A mi tutor Hugo Ojeda, amigo y maestro, por su guía, dirección y tiempo entregado en este trabajo.

A las autoridades de la CELEC EP, quienes me brindaron la confianza para realizar esta investigación.

A mis compañeros de trabajo, quienes estuvieron prestos a colaborarme con tiempo y dedicación desinteresados, su ayuda me permitió hacer realidad esta investigación; sin su apoyo simplemente no lo habría logrado.

A todos quienes de una u otra forma me colaboraron con material, información y ánimos, la lista es larga y cada uno de ustedes sembró en este trabajo.

Tabla de Contenidos

Introducción	8
Capitulo uno.....	13
1. Diversas teorías sobre el liderazgo.....	14
1.1. Teoría de los Rasgos	14
1.2 Teoría conductual	16
1.3 Teorías bajo el Enfoque Situacional.....	16
1.4 Teoría del liderazgo basado en principios.....	21
1.5 Teoría Transformacional	22
2. El liderazgo según Goleman, Boyatzis y McKee	22
2.1 Estilos de liderazgo Resonante	24
2.1.1 Liderazgo Visionario.....	25
2.1.2 Liderazgo Coaching (Entrenador).....	27
2.1.3 Liderazgo Afiliativo.....	29
2.1.4 Liderazgo Democrático.....	30
2.2 Estilos de Liderazgo Disonante	32
2.2.1 Liderazgo Timonel (Ejemplar).....	32
2.2.2 Liderazgo Autoritario.....	34
3. La motivación como impulsor	36
4. El enfoque de competencias.....	39
4.1 Conceptualizando las competencias.....	40
4.2 Competencias Genéricas	44
4.3 La Clasificación de las competencias	44
5. La influencia de los estilos de liderazgo sobre las competencias.	48
Capitulo dos	49
1. Antecedentes de la Corporación Eléctrica del Ecuador Unidad de Negocio Termoesmeraldas, Central Esmeraldas II.	49

2. Competencias Genéricas comportamentales de los cargos Técnicos de la CELEC EP	51
3. Herramientas utilizadas para medir los estilos de liderazgo y competencias	52
4. Herramienta utilizada para medir las competencias de los colaboradores..	55
5. Correlación de resultados y análisis de las variables	57
Capítulo tres	62
1. Hallazgos encontrados en la investigación.	62
2. Conclusiones y Recomendaciones.	69
Bibliografía	74
Anexos	77
Anexo 1 Guía de entrevista BEI	77
Anexo 2 Test Metodología DISC.....	79
Anexo 3: Encuesta de identificación de estilos de liderazgo	93
Anexo 4: Tabulación de evaluación de desempeño 360 grados	96
Anexo 5: Resultado de competencias TDC	98
Anexo 6: Base de correlación de datos por competencias individuales	100

Introducción

El liderazgo ha estado desde siempre presente en todas las expresiones grupales de los seres humanos, algunos investigadores coinciden en que el concepto de liderazgo está vinculado a la capacidad de influir en los demás, ser un ejemplo, una inspiración o una referencia para el grupo. Su presencia puede demostrarse en todos los ámbitos de la historia, donde ciertos personajes desempeñaron un rol notable y decisivo en el origen y evolución de los hechos históricos en diferentes ámbitos tanto religioso, militar, como político y social; nombres como Moisés, quien liberó al pueblo judío de la esclavitud de los egipcios y los condujo durante 40 años por el desierto hacia la tierra prometida, Jesús, el hijo de Dios libertador de los oprimidos y los pobres de espíritu, quien cree en él tendrá vida eterna; Alejandro el Grande, conquistó decenas de pueblos y gobernó un imperio; George Washington, lideró la independencia de 13 colonias británicas y firmó la carta de la libertad de Estados Unidos de Norteamérica siendo el primer presidente elegido bajo la Constitución; Simón Bolívar, sentó las bases para muchas revoluciones latinoamericanas; Vladimir Lenin, tomó el marxismo como base para reconstruir un estado y cambiar la historia de Rusia; Nelson Mandela, indiscutiblemente un gran líder sudafricano que luchó por los derechos de todas las personas; Mahatma Gandhi, reconocido por su lucha en India basado en métodos pacíficos; del mismo modo no se puede dejar de mencionar a líderes que dejaron huella basados en mensajes negativos de odio y xenofobia, impulsando actos inhumanos hacia grupos de personas diferentes de alguna forma a su grupos de origen, entre ellos Hitler y Pol Pot, los mayores genocidas de la historia moderna.

En el ámbito empresarial, actualmente, no dejamos de encontrar líderes visionarios que llevan a las organizaciones y los resultados de sus colaboradores a altos niveles de éxito y desarrollo, la revista Harvard Business Review, ha modificado en el 2015 los parámetros para establecer quiénes son los CEOs más rentables a nivel internacional, incluyendo nuevos aspectos del liderazgo que se expresan más allá del mero funcionamiento de la empresa; según el último ranking de los líderes mundiales del sector empresarial elaborado por la reputada revista (Escuela Europea de Management 2016). En primer lugar se encuentra Lars Rebien Sørensen, el CEO de la farmacéutica Novo Nordisk quien destaca por “su decisión de ofrecer la insulina con un

gran descuento a los consumidores en los países en desarrollo, sus prácticas de presión política transparentes, y su política responsable de la experimentación con animales”, según detalla HBR, los diez elegidos de esta edición son “líderes mundiales que hablan poco pero hacen mucho”; esta lista viene seguida por John Chambers, de Cisco Systems, quien se distingue por su agudeza para los negocios e indica que la clave de su éxito está en hacer cuatro cosas razonablemente bien: “Primero, formular la visión y la estrategia de la compañía, basándose en lo que dicen los clientes y su equipo ejecutivo. Segundo, contratar y desarrollar líderes capaces de implementar la estrategia en los siguientes 12 a 18 meses de su definición. Tercero, darle forma a la cultura. Cuarto, comunicar la visión y la estrategia en un lenguaje que les permita a los 65.000 empleados de Cisco entender lo que se espera de ellos.”(Maram 2009) En tercer lugar en la listase encuentra el español Pablo Isla, presidente del grupo Inditex propietario de Zara, Berskha y Massimo Dutti, entre otras cadenas, a quien en un artículo del diario el País se lo describe como un buen conversador, tiene posiciones firmes, pero las transmite con elegancia, sin estridencias, con talante conciliador, es un jefe exigente, constantemente ve cosas que mejorar, una vez marcados los criterios y los objetivos, sabe delegar. Suele comentar que le gusta que cada director de área trabaje como si fuera el jefe de una pequeña empresa externa que presta sus servicios a Inditex. (Diario El País 2015)

El liderazgo está presente en nuestra vida cotidiana, desde la niñez, la etapa académica, en los grupos sociales, culturales, políticos, deportivos, laborales, etc. En las organizaciones, donde la designación de un líder está asociada de manera formal con un cargo dentro de la empresa, se le asignan funciones y responsabilidades sobre un grupo de trabajo con el objetivo de llevar a cabo su parte planificadora y ejecutora dentro de la cadena de valor de una empresa, en el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo con la meta de obtener el producto y/o servicio que se quiere brindar. El Jefe o supervisor es quien organiza el trabajo, da las directrices, planifica, toma decisiones y permite que su grupo se desarrolle, aprenda y participe generando un clima de confianza a más de asesorar hacia niveles superiores en la toma de decisiones; sin embargo ser jefe no es lo mismo que ejercer liderazgo sobre el equipo de trabajo. Evidentemente destaca por otro lado en las organizaciones el liderazgo informal de personas, quienes sin ejercer cargos de jefatura o supervisión que le asignen responsabilidades sobre otros,

logran influenciar e impactar a otros por su carisma, empatía, conocimiento o diversas características y métodos que logran que los integrantes de un grupo lo reconozcan como un referente a seguir. Para Goleman (Goleman 2016, 34) cuando por un motivo u otro el líder –formal- carece de credibilidad, las personas buscan la orientación emocional de las personas en las que más confían y en las que respetan, ellos son líderes de facto, los guías emocionales del grupo.

En el presente trabajo de investigación se estudiará la base teórica de los estilos de liderazgo y la gestión por competencias para determinar si existe influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de una organización que tiene como propósito la generación de energía térmica, en las competencias genéricas o transversales del grupo de trabajo de producción de la central.

Será necesario adentrarnos en el concepto de liderazgo ya que a lo largo de las investigaciones científicas y/o académicas se lo ha estudiado, planteado teorías, enfoques que analizan y encuentran sus orígenes como son la teoría de los rasgos, teoría de los estilos de liderazgo o estilo conductual, la situacional o de contingencia, teorías transformacionales, liderazgo por género; entre otras, cada una de ellas puede ser contraria o complementarse en cierta medida.

En el campo de las competencias, (Spencer y Spencer, 1993) describen a una competencia como la característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.

Por ello, el interés de este análisis de determinar si el liderazgo, dependiendo de los estilos dominantes encontrados en el grupo de estudio, genera un impacto en las competencias conductuales comunes, también llamadas genéricas, las cuales son valoradas en los subprocesos de selección, evaluación de desempeño, desarrollo y formación.

Este estudio analizará algunas teorías de liderazgo vertidas por diversos autores; como se clasifican o caracterizan los estilos de liderazgo llegando a profundizar en los seis estilos de liderazgo estudiados por Goleman, Boyatzis y McKee los cuales son: ***visionario, entrenador, democrático, afiliativo, ejemplar y autoritario.***

Analizando los tipos de estilos de liderazgo determinados por estos autores en su libro “El líder resonante crea más” ante la premisa ineludible de que aunque depende

mucho de las circunstancias, el momento o inclusive la misma misión de la empresa, el estilo de liderazgo que el líder deba utilizar para obtener los resultados esperados, siempre habrá un estilo en particular que predomine o caracterice a un líder.

Con lo antes descrito, el presente estudio busca identificar la influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de una central de generación térmica en las competencias comunes del grupo de trabajo, los cuales en conjunto apalancan a la consecución de la estrategia corporativa de la Empresa Pública, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP. Unidad de Negocio Termoesmeraldas, Central Térmica Esmeraldas II.

Bajo la preconcepción de que el liderazgo tiene una influencia en las competencias de los equipos de trabajo, con el objetivo de contar con equipos de alto rendimiento que logren un buen desempeño y la consecución de las metas organizacionales, resulta necesario identificar los estilos de liderazgo predominantes y correlacionar estos estilos con las competencias de sus equipos de trabajo.

Las competencias técnicas y conductuales determinadas en los manuales de funciones de la CELEC EP, son la base para todos los subsistemas de Talento Humano en la Corporación Eléctrica del Ecuador, iniciando por el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros. El desarrollo de esta investigación se centrará en las competencias conductuales que son comunes o genéricas en todos los cargos técnicos, es decir que independientemente de la función o cargo específico, estas competencias se repiten en todos los cargos ya sea en actividades esenciales o no y son más complejas de desarrollar que las competencias técnicas, las cuales requieren consciencia de sí mismo, voluntad, práctica y direccionamiento. Las cuatro competencias que son comunes en todos los cargos técnicos, indistintamente del nivel jerárquico, que serán la base de esta investigación son: *pensamiento analítico, generación de ideas, recopilación de información y trabajo en equipo.*

Objetivos

Objetivo general

Identificar el nivel de desarrollo de las competencias conductuales genéricas del grupo de ocupantes de los cargos de Producción de la CELEC EP. Central Térmica Esmeraldas II, y determinar los estilos de liderazgo que tienen influencia sobre ellas.

Objetivos específicos

1. Determinar el marco conceptual metodológico de liderazgo y competencias para el desarrollo de la presente investigación.
2. Identificar los estilos de liderazgo de los supervisores de producción de la Central Térmica Esmeraldas II.
3. Investigar cómo se construyen, desarrollan o limitan, desde el liderazgo, las competencias comunes identificadas en los cargos del área técnica.
4. Correlacionar los estilos de liderazgo y las competencias comunes en los grupos de trabajo del área técnica.
5. Generar análisis de los resultados obtenidos y conclusiones de la investigación realizada.

Hipótesis

1. Los estilos de liderazgo visionario, afiliativo, democrático, entrenador; tienen una relación positiva sobre las competencias de pensamiento analítico, generación de ideas y trabajo en equipo.
2. Los estilos de liderazgo autocrático y liderazgo por imitación (ejemplar) tienen relación con la competencia de recopilación y organización de la información.

Capítulo uno

Para comprender que es liderazgo, se considera importante citar su definición, el Diccionario de la lengua española define liderazgo como “Ejercicio de las actividades del líder”, “Condición de líder”, “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”(DLE s.f.) El Diccionario de Psicología nos dice “Capacidad de guiar y dirigir la conducta de otras personas hacia un objetivo concreto, pudiendo gestionar la actuación de otras personas, estableciendo objetivos y motivando hacia su consecución.”(Casillero 2017) Autores como Raymond B. Cattell, recogen el concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo. Peter Senge, amplía esta definición y concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”. Idalberto Chiavenato define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. De igual modo, para Gibb “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo” En este sentido, John Kotter, profesor de la Harvard Business School, aporta la siguiente definición de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Para David Archer, el liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”. Para otros investigadores, el concepto de liderazgo está vinculado a la capacidad de influir en los demás, en ser un ejemplo, una inspiración o una referencia para el grupo. (Escuela Europea de Management 2016)

Para Lussier y Achua, liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (Lussier y Achua 2002, 6).

En síntesis la gran mayoría de los autores coincide con las siguientes palabras al describir el liderazgo: influencia, cambio, motivación, comportamiento, objetivo, meta,

líder y seguidor. Para que un individuo pueda ser considerado un líder debe tener seguidores, simplemente un líder que no tiene quien lo siga no ejerce liderazgo y no influencia a las personas hacia una meta en común.

Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. (Lussier y Achua 2002, 9). Por lo tanto es menester obtener una concepción más amplia sobre éste término siendo éste un trabajo de investigación relacionado con el entorno laboral, por este motivo se describirán diversas teorías sobre el liderazgo que se han estudiado a lo largo de la historia.

1. Diversas teorías sobre el liderazgo

1.1. Teoría de los Rasgos

Carlyle y Francis Galton durante el siglo XIX, iniciaron el estudio del liderazgo empresarial, analizaron las características personales de individuos que habían ascendido al poder y sentaron las bases para el desarrollo de las primeras teorías, las limitaciones de los estudios basados en las características personales y que se conocen como teorías de los rasgos, la cual centra su atención en atributos físicos, características psicológicas del líder que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad, mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes. (Ramírez 2013)

Esta teoría tiene su base en que un líder nace y no se hace, es decir, es innato y posee un don determinado por habilidades ya presentes que se destacan en ciertas personas en entornos socioeconómicos y culturales desde la infancia logrando influir en otros.

Según esta teoría “algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez, emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992)” (Lupano y Castro s.f). Esta lista de comportamientos está constituida por rasgos individuales. Los *rasgos* son características que distinguen a las personas. La *personalidad* es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo (Lussier y Achua 2002, 32)

De acuerdo a esta teoría el modelo de las cinco grandes dimensiones de los rasgos de la personalidad se sustenta en investigaciones muy serias y es utilizado hasta la

actualidad, ya que entender la personalidad del individuo ayuda a predecir su comportamiento futuro.

Lussier y Achua resumen de la siguiente manera las cinco dimensiones de los rasgos de la personalidad:

Emocional: en la cual se encuentran los rasgos del liderazgo y extroversión – llamadas comúnmente dominantes- quieren siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, competir e influir. Por el contrario quienes no poseen una acentuada emocionalidad prefieren ser seguidores y no rivalizar o ejercer su influjo en nadie.

Empatía: se encuentran los rasgos de armonía interpersonal, cuando nos referimos a una persona como cálida, de trato fácil, compasivo, amigable y sociable, significa que su rasgo de empatía es acentuado; dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y cuentan con muchos amigos. Por otro lado no es acentuado cuando encontramos una persona fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial.

Ajuste: comprende los rasgos de estabilidad emocional, estable se refiere al autocontrol, la tranquilidad – resistir la presión, estar tranquilo, seguro, ser positivo- y con la tendencia a elogiar a los demás; con la palabra inestable se alude a quien no tiene control – no resiste a la presión, se muestra intranquilo, inseguro y negativo - critica a los otros.

Escrupulosidad: comprende los rasgos relacionados con el logro, ser responsable y digno de confianza o en su contraparte, irresponsable e informal. Otros rasgos de la escrupulosidad acentuada son la credibilidad, accesibilidad y la organización. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos logrando buenos resultados.

Apertura a la experiencia: comprende rasgos relacionados con la disposición al cambio y probar nuevas cosas, quienes no tienen acentuada esta dimensión evitan toda modificación y novedad. (Lussier y Achua 2002, 33)

Estadísticamente es común verla en estudios de docencia en pedagogía siendo que cuando los niños y niñas en edad preescolar inician su proceso de socialización y educación perciben ciertos rasgos y características que pueden considerarse como un liderazgo natural, puesto que no les cuesta trabajo lograr que otros los sigan ya sea para

formar parte de los juegos infantiles o buscando su ayuda en tareas en las que los niños líderes se destacan, convirtiéndose en referentes a seguir. En el campo organizacional, por otro lado las dimensiones de los rasgos de la personalidad son un referente en muchos estudios posteriores y herramientas de análisis de la personalidad que con ciertas variaciones se utilizan hasta la actualidad.

1.2 Teoría conductual

Entre los siguientes análisis relacionados con la teoría de los rasgos, surgió el de la teoría conductual, la principal sede de estos estudios fue la Ohio State University, en lugar de identificar características personales de los líderes, se centra en identificar las conductas típicas que despliegan las personas que ascienden a posiciones de poder y que son capaces de influir fuertemente en el comportamiento de las personas. Mendoza (2005) cita a Robbins, indicando que los investigadores suscitaron toda una visión nueva orientada al estudio de las conductas propias de los líderes como de los seguidores. Pretendiendo comprender la naturaleza del liderazgo y su aplicación práctica, para posteriormente conseguir instruir a las personas a que se conviertan en líderes. Se identifican dos tipos de orientaciones que puede tener un líder, orientado a la tarea u orientado a las personas. La orientación a la tarea pone énfasis en la consecución de objetivos, establecer parámetros de medición, indicadores, procesos y procedimientos claramente establecidos, planificación seguimiento y control de las actividades, definir roles y obligaciones; la orientación a las personas está relacionada con la empatía, la búsqueda de la unidad de un grupo con el objetivo de causar sinergia y simpatía con el fin de mantener o mejorar las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería. (Robbins 2004)

Esta teoría se enfoca en la conducta de los líderes y de sus seguidores, ampliando el escenario de la teoría de los rasgos ya que se asocia a un buen líder con comportamientos que pueden ser aprendidos y desarrollados, en el punto dos de este capítulo profundizaremos sobre este modelo de liderazgo.

1.3 Teorías bajo el Enfoque Situacional

En el mundo de las empresas y los negocios, el interés por el fenómeno organizacional se expandió hacia el estudio de las características de las situaciones en

que surge el liderazgo, por lo que fue requerido caracterizar de manera más precisa los distintos tipos de circunstancias que se presentan y como deben ser enfrentadas por los líderes modificando las estrategias que deben utilizar para influenciar en el grupo y dirigirlos a la meta.

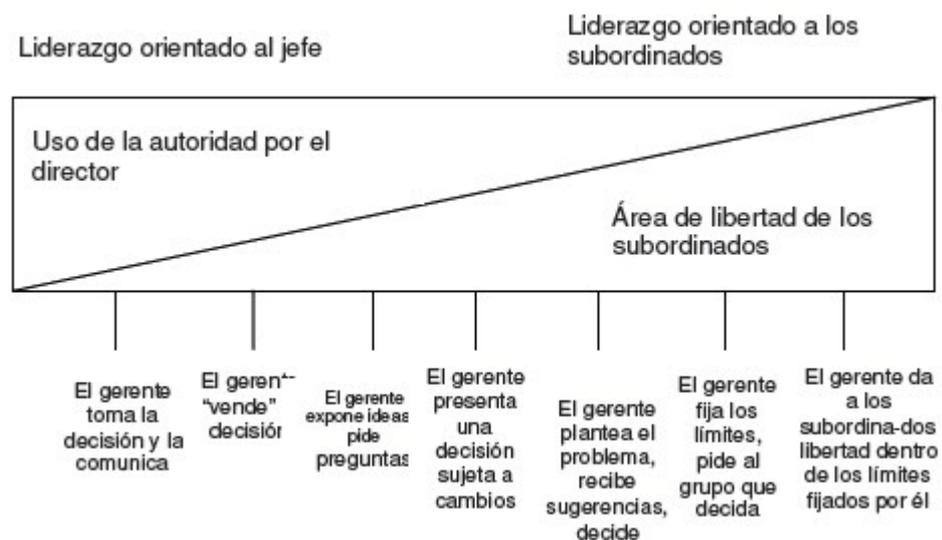
Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque, se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas de las teorías situacionales recopiladas por Lupano y Castro en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas” (Yukl & Van Fleet, 1992).

1.3.1 Modelo continuo del Liderazgo

Tannenbaum destaca como uno de los investigadores que analizaron la relación sobre los directivos y los colaboradores al hablar de la participación en las decisiones de la organización, previniendo una graduación de siete diferentes estilos:

Figura 1 Graduación de la participación de los empleados



Fuente: www.tareasuniversitarias.com

Esta teoría se considera que contiene diversos estilos que oscilan desde uno muy

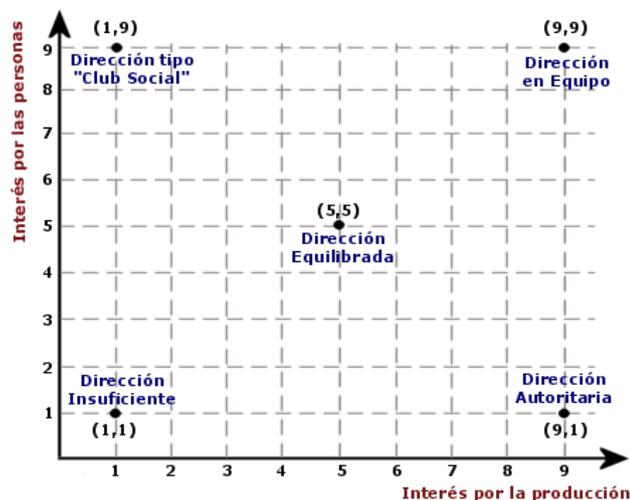
centrado en la persona que dirige hasta el subordinado, ofreciendo este enfoque una gama de estilos o situaciones. (Gelabert 2015, 120)

De lo descrito se puede colegir que esta teoría tiene un enfoque conductista a la vez que situacional que va desde el grado 1 totalmente autoritario y enfocado en la tarea hasta el grado 7 participativo enfocado en las personas sin dejar de lado la autoridad ni las relaciones permitiendo a los colaboradores actuar dentro de las áreas que el líder establece. Es decir que estos estilos únicamente consideran el nivel de participación basado en la toma de decisiones dejando de lado otros aspectos de la gestión del equipo como tal y sin analizar la perspectiva de las expectativas y necesidades del grupo.

1.3.2 Teoría de la Rejilla del Liderazgo de Blake y Mouton

Dentro del enfoque situacional Robert Blake y Jane S. Mouton desarrollaron su rejilla gerencial. La rejilla se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés por las personas e interés por la producción, que refleja en esencia las dimensiones de consideración y estructura. Los líderes considerados se interesan en las necesidades humanas de su personal. Tratan de construir el trabajo en equipo, apoyan el terreno psicológico y ayudan a los empleados a resolver sus problemas. Por otra parte los líderes estructurados orientados hacia las tareas creen que obtienen mejores resultados si mantienen el personal constantemente ocupado, hacen a un lado los asuntos personales y las emociones y los urgen a producir. La rejilla aclara en una escala de 1 a 9 puntos la forma en la que ambas dimensiones se relacionan.

Figura 2 La Rejilla Gerencial



Fuente: Schein y Bennis

Gráfico: www.tiemposmodernos.eu

Así se identifican 5 estilos de liderazgo:

(9,1) Dirección por Trabajo: es el que presenta el máximo grado de interés por la producción y el mínimo por los trabajadores. Interpreta que los trabajadores son un elemento más de la cadena de producción, sin valor que lo diferencie de las máquinas. El directivo entiende que se limita a organizar y controlar el trabajo de sus subordinados y confía mucho en las medidas disciplinarias.

(1.9) Dirección tipo recreativo: en ocasiones se le denomina club recreativo, considera que sus colaboradores se mantengan en un alto grado de satisfacción y armonía en el trabajo bajo el supuesto de que como consecuencia de ello se producirá una actividad más eficiente.

(1.1) Dirección deficiente: presta un mínimo interés a los objetivos de la organización, limitándose a cumplir lo estrictamente indispensable, tampoco le interesan las cuestiones del personal, pretende tan solo vegetar en ella.

(5.5) Dirección equilibrada sin objetivos fijos: también denominada a medio camino, se preocupa a medias tanto de la producción como del personal y pretende asumir los objetivos de la organización en un grado razonable al mismo tiempo que intenta conseguir un buen estado de ánimo del personal. Es una mezcla de estilos sin definición clara.

(9.9) Dirección en equipo, este estilo parte del convencimiento que tanto los intereses de la organización (producción) como los de los trabajadores son conciliables, intentando conseguir un clima participativo planteando los problemas a sus colaboradores para escuchar sus opiniones, aceptando las consecuentes sugerencias; se les mantendrá informados de los resultados y se les permitirá una cierta libertad de actuación y decisión. (Gelabert 2015, 122)

Blake y Mouton tratan de determinar la eficiencia de los cinco estilos de dirección mediante una métrica de medición del éxito directivo, aunque siempre bastante subjetiva no deja de ser muy operativa y orientativa. La experiencia ha demostrado que domina el estilo (5.5), pero también se está demostrando que la

inclinación hacia el (9.9) está creciendo gracias a las estrategias de desarrollo de directivos que se están aplicando a muchas empresas mediante formación tanto interna como externa y en las escuelas de negocios y universidades que en las respectivas asignaturas ya les vienen prestando atención a estas cuestiones (Gelabert 2015, 123).

La rejilla puede ayudar a los individuos a identificar no solo su estilo de liderazgo principal sino también el secundario. Este es el que los líderes tienden a usar cuando su estilo normal no genera los resultados previstos. En general, los líderes tienen a ser más autocráticos e interesados en la producción cuando su estilo principal es infructuoso. (Newstrom 2007, 166)

De lo presentado sobre esta línea de investigación se puede colegir que a diferencia de las teorías conductistas que son básicamente lineales, esta teoría establece dos ejes los cuales en cierto punto se encuentran, estableciendo una gama más amplia de posibilidades en los estilos de liderazgo. Es así que también se introduce la existencia de un estilo dominante y secundario cuando el primer estilo no funciona.

1.3.3 Teoría del árbol de decisiones de Vroom

Esta teoría supone que el grado al que debe estimularse la participación de los subordinados en la toma de decisiones depende de las características de la situación, en otras palabras no existe un proceso de toma de decisiones que sea el mejor para todas las situaciones. Después de evaluar diversos atributos del problema (características del problema o decisión), el líder determina un estilo adecuado de toma de decisiones que especifica la cantidad de participación de los subordinados; debiendo primero evaluar la situación entre diferentes factores: relevancia de la decisión, importancia del compromiso, *expertise* del líder, probabilidad del compromiso, apoyo del grupo, *expertise* del grupo y competencia del equipo (Griffin, Phillips y Gully 2017, 424,425)

Esta teoría tiene una estrecha relación con la teoría de las conductas del líder planteada por Tannenbaum, sin embargo incorpora otros factores, sobre los cuales el líder debe analizar en qué medida permite la participación de los colaboradores, es interesante que esta línea de investigaciones pionera en el análisis del contexto de los seguidores, ya no solo del líder, ampliando el concepto de que el liderazgo funciona unidireccionalmente, se introduce la influencia de los seguidores en el liderazgo de acuerdo a su nivel de apoyo y de experticia.

1.4 Teoría del liderazgo basado en principios

Se basa en la idea de que los individuos durante su vida deben enfrentar permanentemente tres constantes: el cambio, las decisiones y los principios, siendo estos últimos la base sobre la cual se debe actuar en los ámbitos del trabajo y la familia. Covey (1992) escritor del libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, propone que ciertos individuos, al basar sus comportamientos en el trabajo en los principios naturales –inalienables y universalmente aceptados– generan actitudes positivas que hacen innecesario el control permanente de los subordinados y los empodera de capacidades para autoevaluar sus logros, corregir errores, colaborar con pares y auto-organizarse dinámica y creativamente.

Para Covey los principios son como faros, los cuales gobiernan el desarrollo y la felicidad humana. Estos principios son parte de las principales religiones, así como también de las filosofías sociales duraderas y de los sistemas éticos. Son evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente por cualquier persona; como si tales principios formaran parte de la conciencia y moral humanas. Como por ejemplo los siguientes: la *rectitud* desde donde se desarrolla el concepto de equidad y justicia; los principios de la *integridad* y la *honestidad* los cuales crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo; otro principio es la *dignidad humana*; otros son el *servicio*; la *calidad* o *excelencia*; esta también el principio del *potencial* sobre el cual podemos liberar cada vez más talentos; con la necesidad correlativa de los principios como la *paciencia*, la *educación* y el *estímulo*. Los principios no son prácticas ni valores; son verdades profundas, directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero y permanente (Covey 2001, 45).

Desde esta perspectiva, se colige que así como los rasgos de la personalidad determinan el comportamiento del líder, los principios también lo hacen, sin embargo podría decirse que a diferencia de los rasgos que son intrínsecos en los seres humanos incluso tienen un factor genético, los principios son aprendidos a través de nuestra interrelación social y por lo tanto son más fácilmente modificables que los rasgos de la personalidad. Es así que por ejemplo puede relacionarse al principio de la dignidad humana con la dimensión de empatía ya que todos los seres humanos se merecen ser tratados con respeto, de una forma cortés y amigable que propicie generar un ambiente

que permita expresar las opiniones libremente. Posiblemente sea más difícil lograr que una persona eleve su dimensión empática si la tuviere baja, que lograr prevalezca en su diario vivir el principio universal de la dignidad humana tratando a otros con la misma dignidad con la que espera ser tratado.

1.5 Teoría Transformacional

El liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006) el cual basando su interés en la relación líder-seguidores, identifica las características conductuales y personales del líder que permiten inspirar a los seguidores al punto de llevarlos hasta cambiar las percepciones de hechos, expectativas y valores, y genera la lealtad, respeto y admiración que los comprometerá racional y emocionalmente con los propósitos, medios y métodos del líder. (Ramirez 2013)

Esta teoría, está estrechamente relacionada con varias teorías como son el modelo conductual, con la premisa de que los comportamientos del líder pueden ser modificables y generar en los seguidores una identificación con el líder generando lealtad y conectándolos emocionalmente con él, como veremos en el punto siguiente donde se analiza la inteligencia emocional de Goleman. Paralelamente toma las investigaciones de la teoría del liderazgo basado en principios de Covey mediante el cual a través de principios universales un líder logra respeto y admiración de sus colaboradores.

2. El liderazgo según Goleman, Boyatzis y McKee

Profundizando en los estudios sobre el liderazgo y en esta ocasión adentrándonos en el objeto de análisis de esta investigación, vamos a revisar el liderazgo desde la perspectiva de la inteligencia emocional, la cual nace de la rama conductista antes conceptualizada.

Según Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, en su libro “El líder resonante crea más”, indican que líder es la persona a quienes los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesarias para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En ese sentido líder es la persona que mejor sabe encausar las emociones de un determinado grupo. (Goleman Daniel 2016, 26). Para bien o para mal los subordinados se dirigen a un líder en busca de contacto

emocional, es decir de empatía, cuando los líderes encausan las emociones en una dirección positiva provocan un efecto al que llaman resonancia, cuando por el contrario lo hacen en una dirección negativa que socaba los cimientos emocionales en los que se sienta todo posible desarrollo, se llama disonancia. Es así que los buenos líderes comprenden y gestionan sus emociones y las emociones de los demás y su efecto trasciende el mero hecho de llevar a cabo un buen trabajo. Según estudios científicos existe una interrelación fisiológica (ritmo cardíaco) que sintoniza automáticamente nuestras emociones con las emociones de la persona con la que nos hallamos y opera de manera inconsciente. Se explica de la siguiente forma: al comienzo de una determinada interacción, los ritmos corporales de los implicados son diferentes, pero al cabo de unos quince minutos acaban sincronizándose en un fenómeno que ha sido llamado *mirroring* y se halla presente en las situaciones conflictivas como en las placenteras, demostrando en investigaciones una y otra vez que existe un contagio emocional cuando las personas se encuentran próximas aunque no exista siquiera contacto verbal. Por ejemplo: cuando tres extraños permanecen sentados juntos durante un par de minutos el individuo emocionalmente más expresivo acaba transmitiendo su estado de ánimo a los otros dos sin que exista la necesidad de pronunciar ni una sola palabra. Lo mismo ocurre en la oficina, la sala de juntas o el punto de venta, porque quienes trabajan juntos acaban "captando" y compartiendo de manera inevitable los sentimientos de los demás, ya se trate de los celos, la envidia, la angustia o la euforia. También hay que decir que, cuanto más unido se halle un grupo, más intenso es el contagio de estados de ánimo, historia emocional y hasta situaciones desencadenantes. (Goleman, Boyatzis, McKee 2016, 27-33).

En el ámbito empresarial es el líder quien sintoniza a los demás con su estado emocional ya que todas las miradas se centran en él, así mismo los líderes son quienes más hablan inician la conversación y traen a colación temas, puntos de vista que luego son referentes para los demás miembros del equipo.(Goleman 2000)

Daniel Goleman revolucionó los enfoques tradicionalistas al identificar la "inteligencia emocional" como la esencia de su ser, para esto ha considerado cinco elementos que componen la inteligencia emocional: 1. **Autoconocimiento emocional**, es decir reconocer en nosotros mismos cómo nuestro estado anímico influye en nuestro comportamiento, conocer nuestras debilidades. 2. **Autocontrol emocional**, dominar

nuestros sentimientos o emociones para no dejarnos llevar ciegamente por ellos y actuar de forma impulsiva. 3. **Automotivación**, enfocar las emociones hacia metas en lugar de obstáculos permite mantener la motivación es decir pensar en positivo. 4 **Reconocimiento de emociones en los demás**, generar empatía interpretando las señales inconscientes e incluso no verbales que expresan otras personas y sintonizándonos con ellas. 5. **Relaciones interpersonales**, es saber tratar y comunicarse tanto con los que nos atraen o parecen simpáticos como los que no, para lo que es necesario aplicar competencias de persuasión, negociación y resolución de conflictos.(Goleman 2003, 71-90)

Los autores definen resonancia como: *Clima emocional positivo* indispensable para movilizar lo mejor del ser humano y señalan que según el Oxford English Dictionary, resonar es el "refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo", o más concretamente "mediante vibración sincrónica". Es lo que nos pasa a los seres humanos cuando dos personas sintonizan en la misma "longitud de onda emocional", es decir cuando se sienten "en sincronía". De modo tal que la sincronía "resuena" y prolonga el tono emocional positivo (Goleman 2016, 47).

Es así que los cinco elementos de la inteligencia emocional descritos anteriormente se constituyen en las cualidades del líder resonante; este líder debe tener la capacidad de conocerse a sí mismo, lo que lo motiva, sus valores, sus fortalezas y debilidades; concientizar sobre ellas, saber que siente al relacionarse con otros y como estas emociones generan un comportamiento en él. Cuando se habla de autoconsciencia y de conducta se deduce que este comportamiento puede ser aprendido y modificado a partir del autoconocimiento y de la voluntad de cambio, es por esta razón que los estudios de Goleman van más allá de la teoría de los rasgos y de las habilidades natas de los líderes, por lo tanto, el liderazgo puede ser estudiado y desarrollado mediante técnicas que requerirán de tiempo, voluntad y autodominio, para no dejarse guiar por las emociones e identificar el momento bajo el cual actuar de manera empática con el equipo de trabajo, logrando sintonía con ellos y acercarlos a donde es necesario dirigirse.

2.1 Estilos de liderazgo Resonante

Para Goleman, Boyatzis y McKee (2016) la clave del liderazgo resonante se

asienta en las competencias de la inteligencia emocional que posean los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás. Sostienen que el liderazgo emocionalmente inteligente alienta la resonancia y aumenta el rendimiento de personas, equipos y organizaciones. Entonces se puede decir que lo sostenido por Daniel Goleman el máximo exponente del liderazgo resonante es que, este modelo habla por un lado de la onda emocional del equipo y de la onda emocional del líder, en consecuencia se dice que el líder está en resonancia cuando éste está en la misma onda que su equipo, cuando ambos están acompasados, cuando lo que siente el líder está relacionado o está en consonancia con lo que siente su equipo.

Cuatro de los seis estilos de liderazgo identificados por los autores son resonantes, es decir que generan un impacto positivo e incrementan el potencial de los colaboradores. Estos son el visionario, coach o entrenador, democrático y afiliativo. Bajo la premisa de que todos los estilos de liderazgo son necesarios en determinados momentos, dependiendo del entorno, las circunstancias y el grado de experiencia del grupo de colaboradores. Es así que también deben considerarse como indica desde la teoría situacional varias aristas que determinarán el estilo idóneo en el momento adecuado.

2.1.1 Liderazgo Visionario

Es ideal cuando la empresa se encuentra a la deriva, se requiere superar una situación crítica, plantear un cambio de dirección, sumamente útil en momentos de fusiones o transiciones. Este estilo se basa en establecer un objetivo en común que resulta motivador para los miembros del equipo. Da una visión concreta de lo que espera de los trabajadores en este momento y hacia el futuro, propicia la innovación, la experimentación y los riesgos calculados. Logra transmitir la importancia de las responsabilidades de cada trabajador en la consecución del objetivo mayor, logrando un compromiso con la organización, generando orgullo por su trabajo y el lugar en donde lo realizan. El líder visionario es sincero y transparente, no tiene temor en compartir sus conocimientos, al contrario cree que al compartirlos garantiza el éxito, con esto logra que los demás confíen en él, identifica a la empatía como la más importante de todas las competencias, capaz de experimentar el modo en que se sienten los demás y de comprender su punto de vista. No es oportuno utilizar este estilo de liderazgo en los

casos en los que el líder trabaja con un grupo de expertos o de colegas que sean más experimentados que él, ya que esto genera un bajo rendimiento y frustración de los trabajadores. (Goleman 2016, 93-98).

De acuerdo al Factbook de la consultora Hay Group, este estilo muestra los siguientes comportamientos:

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Considera la venta de la visión o la dirección a seguir como una parte clave de su trabajo.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de esa visión términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza el feedback positivo y negativo de una manera equilibrada para conseguir mejorar la motivación. (HayGroup 2009).

Este estilo de liderazgo destaca entre los más positivos; fundamentalmente por la mejora que produce en el ambiente de trabajo, otorga una retroalimentación que ayuda a que los empleados tomen conciencia del lugar que ocupa su trabajo y de la importancia de hacerlo bien, dando su mejor esfuerzo y da sentido incluso a las actividades tediosas ya que cada una de ellas desde las más importantes a las que parecen menos importantes aportan con el objetivo de la empresa. En la introducción de este trabajo de investigación se habló de las razones por las que John Chambers, de Cisco Systems ocupó el segundo lugar entre los CEO más rentables del 2015 según la revista Harvard Business Review, características que se asemejan a las de un líder visionario, cuya prioridad es, a través de una comunicación efectiva, establecer una cultura en sus trabajadores enfocada a la visión de la empresa.

Este estilo de liderazgo se asemeja al estilo (9.9) Dirección en equipo, de la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton, ya que tiene un alto enfoque en las personas y alto enfoque en la producción, la cual desde esta perspectiva se considera objetivo. También está relacionado con el liderazgo basado en principios puesto que estimula a los

colaboradores a ser partícipes de la visión y empodera a las personas haciéndolos parte de una visión organizacional a largo plazo comprometiéndolos con la meta, muy alineado de igual manera al liderazgo transformacional.

2.1.2 Liderazgo Coaching (Entrenador).

Es un estilo de liderazgo que vas más allá de las preocupaciones a largo plazo, basado en la relación personal y en conocer las expectativas, sueños y objetivos de las personas, busca el desarrollo fomentando el entendimiento y la confianza. Este tipo de liderazgo requiere tiempo para conocer a los trabajadores, interactuar con ellos de una manera privada e individual, esto también permite conocer sus temores y frustraciones las cuales se proyectan en debilidades; así mismo permite conocer las motivaciones, las fortalezas y habilidades de los integrantes del equipo con el objetivo de potenciarlas a través de las actividades cotidianas y conectarlas con los objetivos organizacionales. Este estilo de liderazgo aumenta la confianza, promueve el desarrollo de las competencias de los trabajadores, estimula la autonomía y por ende el rendimiento. Un líder coach debe tener una alta competencia de autoconciencia, es decir conocerse a sí mismo, y ser capaz de brindar consejo desinteresadamente y sin manipular a otros para obtener beneficios para sí; busca generar empatía en los demás lo que hace que primero escuche antes de retroalimentar. Un líder coach pregunta, indaga sobre pensamientos, sentimientos y no da la respuesta, guía al trabajador a buscar la salida y la mejor forma de hacer las cosas desde la perspectiva del otro, no de la suya, por lo tanto el trabajador se siente respaldado y motivado a ampliar su campo de acción, el mensaje que suelen transmitir tácitamente es “yo creo en Ud. por eso me preocupo y espero que dé lo mejor de sí”. Según los autores, este estilo de liderazgo fracasa cuando el trabajador no posee la motivación adecuada, o necesita demasiada dirección o feedback personal, lo mismo ocurre cuando el líder carece de la necesaria experiencia o sensibilidad. El uso inadecuado del coaching le acerca demasiado a la llamada microdirección – el control excesivo del empleado – un error que suele socavar la confianza y provocar una disminución del rendimiento. (Goleman 2016, 100-104).

Para Hay Group Los comportamientos de líder cuando se utiliza este estilo directivo son:

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, teniendo también en cuenta sus aspiraciones.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores. (HayGroup 2009)

Lo descrito, da lugar al análisis de la funcionalidad de este estilo de manera óptima en grupos considerablemente moderados en tamaño, ya que para ser efectivo requiere tiempo de calidad, interrelación individual y personal para conocer a profundidad al colaborador, facilitar su crecimiento personal y laboral, por lo tanto difícilmente funcionaría para ejercer impacto en toda una organización; al contrario del liderazgo visionario, el cual impacta a través de herramientas tecnológicas y de comunicación incluso unidireccional o en forma de cascada hacia todos los niveles de la organización. El estilo entrenador requiere formación en primer lugar para poder entrenar a otros, autoconocimiento de sí mismo, vencer los propios obstáculos mentales y conductuales para guiar a los demás en este objetivo. Algo que cabe destacar en el líder entrenador es que tolera el fracaso a corto plazo, es decir que no se frustra ante los errores de sus trabajadores y los anima a volverlo a intentar, consciente de que el éxito y el fracaso son necesarios para aprender y para llegar a la meta. Sin embargo es poco efectivo cuando los trabajadores no tienen deseos de cambiar o no se interesan en actividades retadoras, es decir están cómodos con la forma en la que hacen las cosas y las situaciones nuevas o los retos les generan más inestabilidad o temor que expectativa y motivación.

Ubicándonos en la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton, podría interpretarse que este estilo se posicionaría en un punto de referencia 9,7 o 9,5 con un alto enfoque en las personas y un enfoque medio alto o medio en la producción, puesto que ante una necesidad de respuesta oportuna podría primar en este líder la tendencia a que los colaboradores resuelvan el problema encontrando una solución desde la perspectiva del individuo, por lo tanto puede ser usado en momentos donde el tiempo de respuesta sea moderado. Se desprende también de este análisis que el estilo entrenador se cimienta en el principio de potencial, según Covey, el cual desarrolla y estimula el crecimiento de los

colaboradores, al igual que los principios de integridad y honestidad, los cuales crean los cimientos de la confianza, propiciando la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo.

Desde el análisis de la teoría de las dimensiones de los rasgos de la personalidad, tanto los estilos visionario y entrenador, tendrían alta ponderación en las cuatro dimensiones emocional, empatía, escrupulosidad y apertura a la experiencia, el estilo entrenador incluso poseería alta respuesta en la dimensión de ajuste.

De acuerdo a investigaciones los buenos líderes tienen la tendencia a tener estas cinco dimensiones muy acentuadas. (Lussier y Achua 2002).

2.1.3 Liderazgo Afiliativo.

Genera un impacto positivo en el grupo, es útil especialmente cuando se trata de generar un ambiente de armonía, mejorar la comunicación, la interrelación entre los miembros del equipo o restaurar la confianza rota por algún motivo. Es un liderazgo basado en las personas, en buscar que se sientan felices y cómodos entablando una relación de amistad brindando a los trabajadores la libertad para hacer su trabajo de la manera que piensan que es más eficaz; está basado principalmente en la empatía, entender los sentimientos y necesidades de los demás, antes que en los resultados. El líder afiliativo tiene en cuenta los periodos de reposo del ciclo de una organización, lo cual le proporciona el tiempo necesario para atesorar un capital emocional al que acudir cuando la ocasión lo requiere. Otra competencia necesaria para este liderazgo es el manejo de los conflictos, siendo necesario intervenir en momentos en los que los desacuerdos provocan una ruptura en el grupo o existen bandos con intereses de por medio, la meta es lograr la armonía del grupo y la colaboración de todos basados en la amistad. La desventaja de este estilo es que no existe una adecuada retroalimentación constructiva que propicie mejoras en las responsabilidades al priorizar mantener un buen ambiente de trabajo, pueden dejarse de lado las metas y los resultados, cayendo en la mediocridad de sus integrantes, quienes están interesados en mejorar, deben hacerlo por su cuenta. Por esta razón es aconsejable utilizar este estilo de liderazgo junto con otros. (Goleman 2016, 104 -108).

De acuerdo a Hay Group los comportamientos son del líder afiliativo son:

- Se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus

colaboradores.

- Pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.
- Presta atención a todos e insiste en las cosas que mantienen a las personas felices.
- Aprovecha las oportunidades para dar feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.
- En ocasiones recompensa las características personales tanto como el desempeño en el puesto.(HayGroup 2009)

Este estilo de liderazgo es común en personas carismáticas, que buscan entablar relaciones a largo plazo en los equipos de trabajo, basados en la amistad y en la camaradería logran un compromiso con el líder, más no con la organización y los objetivos. Muy relacionado con el modelo de liderazgo 9,1 denominado “club campestre” de la rejilla de liderazgo gerencial, desde la teoría de los rasgos de la personalidad acentuada dimensión de empatía y ajuste y media baja o baja dimensión de escrupulosidad. De igual manera está relacionado con el estilo 6 del modelo continuo de liderazgo, donde el líder fija los límites y pide al grupo de decida, o incluso el estilo 7 del mismo modelo el cual otorga total libertad para actuar de acuerdo a los límites determinados por él o la formalidad del manual de funciones de un cargo.

En estos grupos aparentemente todo se encuentra en armonía, los inconvenientes se presentan sobre las relaciones interpersonales en donde el líder debe tener la capacidad de intervenir como un amigo que busca se consolide un equipo sin discordias. Este es un estilo con un claro enfoque en las personas, dejando de lado la tarea, razón por la que puede llevar al grupo a caer en la mediocridad y estancamiento. Sin embargo genera un ambiente positivo en los trabajadores y debe ser reforzado propiciando metas a corto y mediano plazo; adicionalmente es oportuno que el líder recurra a la autoconciencia y se libere del temor al rechazo perdiendo su liderazgo si establece metas y tiempos para cumplimiento de éstas, por lo tanto deberá establecer una misión y visión del grupo enfocado hacia la misión y visión de la empresa.

2.1.4 Liderazgo Democrático

Es útil en momentos en los que el líder no tiene conocimiento suficiente para tomar decisiones o cuando el grupo a liderar tiene alta experticia y resulta motivante la participación en la dirección a seguir. Cuando un líder tiene una visión muy clara, el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerlas en marcha. Esto implica ser tolerantes para escuchar tanto posiciones negativas como positivas y el manejo del autocontrol de las emociones, ya que no todo lo que se escucha es agradable o encuentra soluciones, la escucha activa, es una de las grandes competencias que debe tener un líder democrático, así como el trabajo en equipo, influencia y la resolución de conflictos. Una de las desventajas de este estilo es que la búsqueda de consenso puede ser interminable postergando la toma de decisiones, por lo tanto este estilo no es propicio en momentos de crisis donde la rapidez es clave para salir del problema, es así que la falta de medidas inmediatas al final concluyen ahondando la crisis y la escala de los conflictos. (Goleman 2016, 108-112).

Según Hay Group los comportamientos observados en el líder con este estilo son:

- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada para ellos mismos y para la organización.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes y escucha las preocupaciones de sus empleados.
- Recompensa el rendimiento adecuado, dando muy poco feedback negativo o castigando pocas veces el desempeño inadecuado. (HayGroup 2009)

Se colige de lo anteriormente mencionado que al ser consultados los miembros del equipo en la toma de decisiones, más comprometidos estarán para lograr el objetivo planteado; agregando su mejor esfuerzo ya que fueron coidearios de la solución, en su defecto al no ser consultados o partícipes de la decisión se convertirían en fuertes detractores de la misma al ser impuestos por el líder; el grupo de colegas expertos no se sentirá parte del objetivo considerando incluso que la decisión tomada es errada.

Según la teoría de los rasgos de la personalidad, puede asociarse este estilo con altas dimensiones de ajuste, apertura a la experiencia y empatía, moderada escrupulosidad y emocionalidad. En la rejilla gerencial asociarse al estilo que se aproxime al 9,5 o inferior con una alta tendencia a las personas más que a la

producción. De igual manera está relacionado con el estilo 5 del modelo continuo de liderazgo donde el líder plantea el problema, recibe sugerencias y decide.

2.2 Estilos de Liderazgo Disonante

El término disonancia se refiere a un sonido desagradable y discordante, desde una perspectiva tanto musical como humana, pues la disonancia implica la falta de armonía. En este sentido el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás. Al igual que la risa, constituye uno de los termómetros más fieles del grado de resonancia laboral, el enfado, el miedo, la apatía y la hosquedad son signos que apuntan claramente en la dirección contraria. (Goleman 2016, 48).

Según estudios, las reacciones de los trabajadores ante la pérdida de control del jefe y agresiones verbales, son “ponerse a la defensiva, eludir la propia responsabilidad, darle largas, y evitar el contacto emocional”. Otro estudio concluye que la “primera causa de un conflicto laboral reside en las críticas inadecuadas de los jefes”. (Robert Barón 1990, 234-246 en Goleman 2016, 51). En sus variedades, pueden ser el tirano que grita e insulta a sus subordinados, el que menoscaba sutilmente el trabajo de otros haciendo ver sin importancia, el sociópata que manipula emocionalmente a las personas para que lo complazcan, el que da órdenes sin evaluar el impacto que éstas tienen sobre los demás y obliga a que se cumplan a pesar de ser nocivas o anti-técnicas; el que no escucha, es inflexible y genera sensación de frustración en los demás. O simplemente el que al parecer está haciendo las cosas bien, pero no logra que su equipo esté en sintonía, ocasionado que los trabajadores realicen su trabajo de forma mecánica en espera únicamente de una retribución económica. Este líder no se da cuenta de la frustración de su equipo y trabaja solo para conseguir metas cuantificables. Lastimosamente es más común encontrar este estilo de liderazgo en las organizaciones que los estilos resonantes descritos anteriormente. A continuación se describirán este tipo de liderazgo, que aunque resulten ser necesarios en determinado momento, el uso permanente del mismo genera efectos negativos en los equipos de trabajo.

2.2.1 Liderazgo Timonel (Ejemplar).

Este estilo de liderazgo llamado también ejemplar, o imitativo; resulta

sumamente útil sobre todo en ámbitos técnicos, o entre profesionales muy experimentados, estén motivados y necesiten de poca dirección para actuar y conseguir los objetivos. Es también eficaz cuando se inicia un proyecto y se necesite un crecimiento acelerado. Aunque a primera vista pueda ser un estilo positivo, al pensar que este líder marca con el ejemplo lo que hay que hacer, lo cual genera compromiso y motivación a identificar que quien nos guía tiene el conocimiento y la experiencia para ejecutar la labor; con el tiempo resulta desalentador ya que quien ejerce este tipo de liderazgo por mucho tiempo busca que los demás ejecuten acciones de la forma como él o ella lo harían. Se limita la creatividad y el criterio que otros pueden tener, por lo que puede llegar a la opresión. Este estilo se caracteriza por buscar los mejores resultados de forma rápida, posee altos patrones de excelencia exige más de sus subordinados y detecta quienes no van a su ritmo, en ocasiones termina resolviendo el problema personalmente motivado por la desconfianza ante el resultado de otros y generando una sensación de inutilidad en los trabajadores; el líder ejemplar tiene poca tolerancia al error y al fracaso ya que posee poco interés en desarrollar a las personas desde sus propias aspiraciones y expectativas, busca que aprendan desde lo que concibe como adecuado bajo sus propios intereses. Por ello este estilo menoscaba la autoimagen de las personas cuando es utilizado por mucho tiempo. Un líder tímido cree que su lógica y razonamiento debería suponerse es el mismo de los demás al tener el mismo objetivo en común; por lo tanto considera que todos saben lo que deben hacer y no brinda directrices claras. Este tipo de líder tiene una alta motivación de logro siendo su objetivo la excelencia y el enfoque a los detalles y la calidad. Carece de empatía ya que priman sus necesidades de logro y no da importancia a las personas, no logra comunicarse efectivamente con los demás, posee una pobre autoconciencia de sí mismo ya que no percibe sus propios fracasos y cree que todo lo que hace está bien, es impaciente y obsesivo centrándose desproporcionadamente en los detalles y en las cifras. (Goleman 2016, 114-119).

Para HayGroup en este estilo se muestran los siguientes comportamientos:

- Dirige dando ejemplo.
- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia que hay que seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.

- No le gusta el rendimiento “pobre”.
- Soluciona las situaciones o da instrucciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.
- Se coordina con otros solo si ello tiene un impacto inmediato en la tarea.(HayGroup 2009)

Suele visualizarse este estilo de liderazgo en personas que se han destacado como profesionales en su trabajo y con un buen desempeño laboral, sin embargo al momento de encabezar grupos de trabajo continúan con la misma estrategia individual para alcanzar un objetivo y la replican en los demás miembros. Podría ubicarse en el punto 3,9 de la rejilla de liderazgo con medio bajo enfoque en las personas y alto enfoque a la producción. En cuanto a la teoría de los rasgos de la personalidad su tendencia sería alta en las dimensiones de emoción y escrupulosidad, y baja en empatía, ajuste apertura a la experiencia. Visto desde la teoría del liderazgo basado en principios, este líder tendría acentuados el principio de la calidad y excelencia pero sería pobre en otros principios. Se asemeja desde otra visión al estilo 2 del modelo continuo de liderazgo donde el líder decide y vende la idea al grupo.

Este estilo debe ser utilizado a la par con otros estilos, mejorar la empatía y comunicación, retroalimentarse de otros criterios y estilos para ejercer sintonía con el grupo.

2.2.2 Liderazgo Autoritario

También llamado en ocasiones coercitivo, funciona bien en momentos de crisis, incertidumbre y caos; ante emergencias por desastres o cuando una empresa quiere dar sus inicios. Cuando otros estilos han fracasado ante trabajadores problemáticos o conflictivos, cuando es necesario hacer cambios obligatorios a los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica. Es un estilo utilizado en el ámbito militar, e incluso en las salas de emergencias de hospitales y quirófanos, sin embargo son más frecuentes de lo que deberían en las organizaciones. Este tipo de liderazgo usa el lema “hazlo porque lo digo yo” exigiendo que sin dar razones ni explicaciones se cumplan las órdenes impartidas incluso puede recurrir a amenazas si no las llevan a cabo. No delega la autoridad en otros más bien tratan de acapararlo todo y su forma de retroalimentar se basa en la crítica positiva y negativa siendo la última más usada ya que

se centra las expectativas que no llegaron a cumplirse. El líder autoritario tiene muy poca tolerancia al error, busca ejercer el temor e intimidación en los trabajadores buscando que actúen de manera inmediata sin cuestionamientos. Debido a la falta de participación sumado al temor a las reacciones del líder, muchos subordinados dejan de comunicar las malas noticias, razón por la que esta información no es considerada a tiempo por el líder, cuando este estilo es utilizado permanentemente ocasiona un lugar propicio para los chismes de pasillo y los rumores, generando un clima de angustia e insatisfacción generalizado. Para los autores, el buen uso de este estilo requiere las competencias de: logro, impacto e influencia e iniciativa. Al igual que el estilo timonel deben fortalecerse la empatía, la autoconciencia de sí mismo y el autocontrol de manera especial permitiendo que se controle el enojo, canalizando la impaciencia de tal forma que le enfoquen adecuadamente hacia el logro de objetivos. Una vez que el líder sabe cuándo usar y dejar de usar la mano dura, su firmeza puede resultar sumamente interesante. (Goleman, 2016, 120-125).

Cuando se utiliza este estilo, la consultora Hay Group detalla los siguientes comportamientos del líder:

- Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores que hacer sin escuchar ni permitir opiniones de los mismos.
- Espera la obediencia inmediata de sus colaboradores.
- Controla estrechamente, a través de una supervisión muy cercana.
- Utiliza el feedback negativo o correctivo para enfatizar lo que está haciendo de forma equivocada, y en ocasiones utiliza estrategias para llamar la atención y avergonzar al empleado desobediente.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola. (HayGroup 2009)

Este estilo se ubicaría en la posición 1,9 de la rejilla gerencial, con un escaso o nulo interés en las personas y alto interés en la producción. Desde la teoría de los rasgos la dimensión más desarrollada sería la de escrupulosidad muy por encima de las otras 4 dimensiones. Se analiza de igual manera que se ubicaría en el estilo 1 del modelo continuo de liderazgo donde el líder decide y comunica a los colaboradores lo que hay que hacer.

De acuerdo con Daniel Goleman los líderes más eficaces cambian flexiblemente

de un estilo a otro, dependiendo de las circunstancias. “Los mejores líderes no saben sólo un estilo de liderazgo, son expertos en varios, y tienen la flexibilidad para cambiar entre estilos como las circunstancias lo exijan.”

En la práctica, cada uno de los seis estilos tiene un lugar y un momento para ser utilizado y el objeto del desarrollo del liderazgo, es brindar al líder de las habilidades que sean requeridas para que de forma versátil pueda elegir el estilo adecuado en cada situación siendo capaz de cambiar de estilos, fiel a sus valores y principios.

Este líder resonante se caracteriza por saber contextualizar la situación en la que vive y la respuesta que da a cada miembro del equipo, el buen líder utiliza distintos estilos de liderazgo para ajustarse a la situación; cuando requiere de un discurso lo hace para motivar a los demás hacia un motivo común, apoyándose en las emociones para crear la visión clara como norte de todas las acciones, a su vez permite comprender los objetivos del equipo para que se empodere con un sentido de pertenencia que redunde en el buen trato y la camaradería, donde se identifiquen con el equipo o la empresa; todo esto apalancando la participación de los demás miembros del equipo a través de iniciativas propias y no como una imposición; ahora bien éste líder se convierte en una inspiración para sus seguidores. Otros estilos de liderazgo son la imposición de normas y reglas muy disonantes y que de a poco irá perdiendo colaboradores.

3.La motivación como impulsor

Varios autores desde la década de los 70, venían incursionado y analizado el término competencia, David Mc Clelland socializó estos conceptos desde el estudio de la motivación humana, sus investigaciones determinaron que las personas actúan en base a sus necesidades y sobre ello tienen una motivación para satisfacerlas a través del comportamiento; identificó tres sistemas importantes de la motivación humana: El logro como motivación: representa el interés recurrente de hacer algo de la mejor forma, con eficiencia, estas personas son atraídos por los trabajos que impliquen hacer mejoras y actividades retadoras. El poder como motivación: es la preocupación recurrente que impacta sobre las personas o sobre las cosas, están relacionados con actividades competitivas y asertivas con el interés de preservar prestigio y reputación. La pertenencia como motivación: deriva de la necesidad de estar con otros. (Alles, Gestión por competencias: el diccionario 2005, 20,21)

Si bien los teóricos conductistas se centran en el comportamiento, la conducta de los líderes se centra en sus rasgos y destrezas, por lo tanto rasgos y destrezas van de la mano, o mejor la teoría de los rasgos del liderazgo influye en la teoría conductual relacionada con nuestro tema de investigación. Con todo es más sencillo modificar el comportamiento que los rasgos. Es importante darse cuenta lo estrechamente vinculados que están los rasgos, el comportamiento y la motivación, inclusive McClelland y otros investigadores consideran que las necesidades se basan en los rasgos de personalidad (Lussier y Achua 2002, 67,82)

3.1 Características del liderazgo motivado por el Logro

Entre las características que definen a las personas motivadas por el logro son: trabajan más duro cuando creen que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es solo moderado y cuando reciben una retroalimentación específica sobre su desempeño anterior. Las personas con un alto impulso de logro asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una retroalimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Como líderes tienden a esperar que sus colaboradores también se orienten al logro, estas altas expectativas dificultan algunas veces a los administradores delegar con eficacia y que los empleados “promedios” satisfagan sus demandas. Los líderes motivados por el logro eligen colaboradores que sean técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales. (Newstrom 2007, 102-103)

De acuerdo a la Consultora Hay Group, los estilos de liderazgo que están asociados con la motivación del logro son el autocrático y el timonel también llamado ejemplar, se basan en el cumplimiento del objetivo propuesto. El directivo con uno de estos dos estilos como dominante percibe que su papel es el de cumplir con los resultados del equipo y hacer que sus colaboradores consigan sus objetivos individuales de trabajo. (HayGroup 2009).

3.2 Características del liderazgo motivado por la afiliación

Siendo la motivación un impulso para relacionarse socialmente con las personas, quienes se inclinan por esta motivación trabajan mejor cuando se les elogia por sus

actitudes favorables y su cooperación, tienden a elegir amigos y personas agradables con quien trabajar ya que sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones. Los líderes con fuertes necesidades de afiliación suelen tener problemas con su nivel de eficiencia, aunque una gran preocupación por las relaciones sociales positivas suele generar un ambiente de trabajo cooperativo, el excesivo interés en la dimensión social puede interferir con el proceso vital de lograr que las cosas se hagan, ya que suelen tener problemas para asignar tareas complejas, dirigir las actividades de trabajo y vigilar la eficacia de las labores. (Newstrom 2007, 103).

Los estudios sobre el motivo de afiliación indican que éste puede estar dirigido por el miedo al rechazo o al fracaso; estas personas actúan para evitar un conflicto. Los individuos con elevadas puntuaciones en cualquiera de estas medidas tienen a una fijación defensiva que les obliga a ceder ante la presión del grupo. Así las personas que tratan de evitar conflictos y las críticas, no suelen ser muy buenos en tareas ejecutivas. (Dirube 2004, 84, 85)

El motivo de afiliación se relaciona con los estilos afiliativo y participativo (democrático) los cuales dan una alta prioridad al bienestar de los colaboradores a nivel individual. El directivo cuyo estilo dominante sea uno de estos dos se decanta por el lado personal de la gestión. (HayGroup 2009).

3.3 Características del liderazgo motivado por el poder

La motivación por el poder es un impulso por influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones, las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones y están dispuestas a asumir riesgos con este propósito, una vez que obtienen el poder pueden usarlo con fines constructivos o destructivos. Las personas motivadas por el poder suelen ser excelentes administradores y líderes, si los impulsos los destinan a obtener poder institucional y no poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de otros para bien de la organización, las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por otros; sin embargo si los impulsos lo dirigen a lograr poder personal, tiende a perder la confianza y respeto de empleados y compañeros y se convierte en un

líder organizacional fracasado.(Newstrom 2007, 103)

Finalmente, el motivo de poder se relaciona con los estilos: visionario y entrenador (coach), el poder no se refiere al control absoluto sobre los colaboradores, sino a la capacidad de influencia. El directivo que demuestra una tendencia dominante a uno de estos dos estilos trabaja con su equipo para lograr los objetivos del conjunto, influye positivamente sobre sus colaboradores de modo que mejoren su desempeño y el del equipo. (HayGroup 2009).

De acuerdo a nuestra necesidad los seres humanos buscamos la manera de satisfacerla, según los estudios de Mc.Clelland, esto deriva en lo que nos motiva y por ende como las personas se comportan; los tres sistemas descritos por el autor básicamente identifican que las personas con alta motivación al poder, buscan ejercer impacto e influencia sobre las personas, controlar las situaciones que los envuelven, se caracterizan por ser los líderes de grupo, los ganadores en las competiciones, con el fin de ser reconocidos a través del cumplimiento los objetivos planteados desde el individuo (poder personalizado) o desde un beneficio común (poder socializado). Por otro lado quienes están fuertemente motivadas por los logros, buscan ser reconocidas por su trabajo, tratan de hacer que su desempeño sea siempre mejor a través de mejorar procesos, actividades, tener iniciativa para el cambio y pro actividad. Por último se encuentran quienes son más afiliativos, es decir que buscan mantener las relaciones a largo plazo, ser aceptados por sus compañeros y a través de la camaradería mantener buenas relaciones con los demás. De acuerdo esta teoría de los sistemas de la motivación humana, se colige que las recompensas en ese mismo sentido generarán satisfacción en las personas.

De acuerdo al perfil de motivación del líder estudiado por McClelland, el cual es un indicador confiable de eficacia en el liderazgo, determina una marcada necesidad de poder, que se socializa, lo cual significa que es mayor que su necesidad de afiliación, y que la necesidad de logro es moderada (Lussier y Achua 2002, 42)

Paralelamente sobre este tema, también los psicólogos clínicos han observado que, a menudo, los motivos se expresan por sí mismos de maneras alternativas, rasgos, destrezas o hábitos tienden sin embargo a ser totalmente consecuentes. (Dirube 2004, 83).

4. El enfoque de competencias.

4.1 Conceptualizando las competencias.

El concepto de “competencias” surgió en los años 80 en países industrializados. Estos países creían importante relacionar el sistema educativo con el sistema productivo, puesto que veían la necesidad de impulsar la formación de mano de obra. Es así que surge la necesidad de buscar “competencias” dentro del proceso de selección de talento humano en las organizaciones, debido a que los parámetros de competitividad dentro del mercado habían evolucionado hacia una mayor exigencia. (Mertens 1996)

Con base a sus estudios sobre la motivación humana, detallados en el capítulo anterior, Mc.Clelland, se cuestionó que diferencia a las personas que hacen un trabajo más exitoso que los demás, tomando una muestra de personas con un rendimiento claramente superior las comparó con personas con un rendimiento mediano de esta forma realizó sus investigaciones llegando al hallazgo de conductas distintivas que estaban asociadas a las personas con desempeños destacados, en síntesis el factor diferenciador entre un trabajador con un rendimiento superior y uno promedio, son sus competencias. (Ortiz y Rendón 2012).

La empresa consultora McBer, dirigida por David McClelland (Raven, 2001), fue la pionera en realizar una teoría acerca de las competencias. Varias investigaciones sobre la motivación humana demostraron que los test tradicionales para predecir el desempeño exitoso dentro de las organizaciones eran insuficientes. Esto llevó a McBer a elaborar una teoría, donde se definen las competencias como las capacidades para desarrollar eficazmente un trabajo específico, mediante la comprensión necesaria, la utilización de habilidades, conocimientos, destrezas y atributos que faciliten encontrar soluciones para un problema o contingencia.(Capuano 2004, 139)

Lyle Spencer y Signe Spencer, publicaron el modelo del Iceberg para explicar las competencias de forma gráfica considerando que en las personas se encuentran características visibles, fáciles de detectar y desarrollar como los conocimientos, habilidades y actitudes, y características difíciles de detectar y desarrollar como la auto imagen, el rol social, el carácter, los valores y motivos (en su conjunto la personalidad). (Ortiz y Rendón 2012). Los autores definieron que competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación. Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda de la

personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar”.(Alles, Gestión por competencias: el diccionario 2005, 22).

Para Claude Lévy-Leboyer (1997) el concepto competencia se deriva del verbo “competere” que a partir del siglo XV vino a significar “pertenecer a”, “incumbir” dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”. (Agut y Grau s.f.).Para la autora francesa las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las habilidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria por otra”, cuando la autora habla de vínculo se está refiriendo al resultado de la relación entre las características del individuo y la aplicación de las mismas al oficio que desempeña. Este esquema plantea dos aportes fundamentales. Primero que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Segundo, las competencias son fruto de la experiencia pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad.(Ortiz y Rendón 2012)

Para Boyatzis (1982) competencia es la mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relaciona causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto. De aquí surgen dos categorías de competencias 1) *Competencias Umbral*, que son las características esenciales (habitualmente conocimientos o habilidades básicas), que cualquier persona necesita para ser mínimamente efectivo en un puesto, pero que no distingue a quienes tienen un desempeño superior de quienes tienen un desempeño medio y 2) *competencias diferenciadoras* que distinguen a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño medio. (Agut y Grau s.f.)

“Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos

concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con:

El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario, u ocupar un nivel jerárquico”. (Capuano 2004, 141-142)

En el ámbito laboral, es frecuente encontrarnos con personas con una alta formación a nivel académico, sin embargo ante una situación que demanda el uso de competencias conductuales no pueden llegar a tomar una buena decisión o no logran el

objetivo planteado, sea este individual o en un grupo. Las competencias conductuales pueden ser observadas en situaciones de carácter social, ante la consecución de retos y objetivos individuales o grupales, así también como una persona se percibe a si misma (autoimagen) desempeñando un papel importante en la conducta frente a los demás.

Las competencias son un repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Utilizado el concepto de competencia para describir conductas repetitivas y observables en una persona, este término ha sido la base para establecer la “Gestión por competencias” en los subsistemas de Recursos Humanos de muchas organizaciones, considerando que el éxito se determina no solo en lo que una persona “sabe” sino “lo que hace” con lo que “sabe hacer”.

Se habla de aptitudes y rasgos de personalidad, los cuales podemos decir que son natos, es decir que son parte del ser humano desde el nacimiento, las cuales se van fortaleciendo a medida que nos enfrentamos a situaciones cotidianas, algunas críticas las cuales terminan en éxito o fracaso. Es ahí donde el conocimiento técnico puede ayudar a una persona a decidir qué hacer; su competencia puede determinar cómo lo hace y si esta conducta resulta ser la de mejor desempeño.

Para Fernández López las competencias de los trabajadores incluyen los diferentes rasgos de la persona, las funciones que ésta realiza en una organización (materializadas en su intervención en diferentes procesos en los cuales desarrolla un conjunto de tareas) y su potencial, es decir, todo lo que esa misma persona puede llegar a hacer. En su propuesta de definición del modelo, las competencias se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación. (Fernández 2005, 34)

En el sector público ecuatoriano, de acuerdo al Ministerio de Trabajo las competencias son los conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de: instrucción formal, experiencia, habilidades de gestión, habilidades de comunicación” (MDT 2015).

Ante esta teoría resulta complejo empatar la práctica de la Gestión por

Competencias en el sector público, cuando el marco legal en primer lugar desde la Constitución del 2008, y la Ley Orgánica de Servicio Público determina que los concursos de méritos y oposición para ascenso y promoción deben ser abiertos; es decir, que tanto candidatos internos (servidores de la empresa) como externos (ciudadanía en general), se encuentran en igualdad de condiciones para acceder a un cargo público, por lo cual el desarrollo de carrera se ve limitado dentro de la empresa, igualmente la escala salarial se encuentra enmarcada en base a grupos ocupacionales y no al desempeño superior en el trabajo y las remuneraciones se basan en el principio de igual trabajo igual remuneración, independientemente de los objetivos logrados; aspectos que si pueden ser considerados en el sector privado.

4.2 Competencias Genéricas

En la actualidad, el desempeño profesional eficiente en una sociedad globalizada y del conocimiento exige, además de las competencias específicas propias del ejercicio de una determinada profesión, competencias genéricas o transversales, que se expresan en diferentes profesiones, tales como: la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipos, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida. (Gonzales y Gonzales 2008, 191-192)

En este sentido, Corominas expresa: La preparación profesional abarca, pues, tanto la formación o entrenamiento en competencias específicas de la profesión, es decir, saberes y técnicas propias de un ámbito profesional (por ejemplo: interpretar un gráfico de temperaturas y lluvias, calcular la resistencia de un forjado, evaluar los conocimientos adquiridos por un alumno, gestionar créditos a clientes etc.), como el entrenamiento en competencias genéricas comunes a muchas profesiones (por ejemplo: gestión de la información, adaptación a los cambios, disposición hacia la calidad, etc.). Las competencias específicas están más centradas en el «saber profesional», el «saber hacer» y el «saber guiar» el hacer de otras personas; mientras que las competencias genéricas se sitúan en el «saber estar» y el «saber ser». Son transferibles en el sentido de que sirven en diferentes ámbitos profesionales (Corominas 2001, 307).

4.3 La Clasificación de las competencias

Existe un amplio número de publicaciones en las que se recogen y se definen lo que los autores señalan como las competencias necesarias o las competencias más importantes. De los cuales nacen desde la teoría e investigación, diversos diccionarios de competencias laborales utilizados por las empresas.

Richard Boyatzis en (Dirube 2004, 120) publicó un interesante estudio en su libro “The Competent Manager”, para quien pudo identificar las siguientes competencias:

Competencias relacionadas con las metas y la acción:

- Orientación a la eficiencia
- Pro actividad
- Diagnóstico y uso de conceptos
- Preocupación por el impacto

Competencias relacionadas con el conocimiento especializado:

- Atención a la función, producto o tecnología
- Reconocimiento de utilidad
- Memoria

Competencias relacionadas con el liderazgo:

- Autoconfianza
- Presentaciones orales
- Pensamiento lógico
- Conceptualización

Competencias relacionadas con los recursos humanos:

- Uso del poder socializado
- Relacionarse positivamente
- Gestión de grupos
- Correcta autoevaluación

Competencias relacionadas con la dirección de subordinados:

- Desarrollo de personas
- Uso del poder unilateral
- Espontaneidad

La francesa Claude Levy-Leboyer (Levy-Leboyer 1997), profesora de Psicología del trabajo presenta su listado de competencias de la siguiente forma:

Competencias universales para los cuadros superiores

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas fuera de la organización
- Comprensión de los problemas fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre los individuos
- Autoridad sobre los grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Tomar riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación.

Para Lyle Spencer y signe Spencer(Spencer y Spencer 1993) las competencias se

pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Comprensión interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias Gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias Cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Hasta aquí la clasificación de competencias de los autores norteamericanos, las cuales también fueron utilizadas por Hay/Mcber actualmentela consultora Hay Group que generalmente han servido de base para la elaboración de diccionarios de competencias de miles de empresas a nivel mundial y sobre la cual esta investigación

realizará las mediciones de competencias genéricas y organizacionales.

5. La influencia de los estilos de liderazgo sobre las competencias.

Diversas investigaciones llevadas a cabo por Patricia Smith (1976) sobre la eficacia de los estilos de mando, han demostrado que el estilo participativo hace que los colaboradores del directivo se encuentren más satisfechos, tengan la moral más elevada; el experimento de F.J Roethlisberger en *Management and Morale* (Cambridge, Mass.; Harvard University Press, 1946, pp 9-15), indica al respecto que los colaboradores actúan de forma más creativa y se relacionan mejor con sus superiores. Produciendo una conducta más cooperativa, más amistosa, más sugerencias, intercambio de opiniones, mas aceptables las críticas constructivas y mejor calidad en el estilo participativo. (Gelabert 2015, 115,116)

Estos estudios tienen relación con el objeto de la presente investigación, considerando que a más de conceptos como la satisfacción laboral, los estilos de liderazgo también tendrían una correlación con el desempeño habiendo considerando desde la teoría que las competencias son características subyacentes relacionadas con el desempeño superior.

Capítulo dos

1. Antecedentes de la Corporación Eléctrica del Ecuador Unidad de Negocio Termoesmeraldas, Central Esmeraldas II.

La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, es una empresa pública de los Sectores Estratégicos, regida por el Ministerio de Electricidad, su misión es “Generar bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y con el ambiente”, su visión es “Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador”.

Las principales actividades de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, son la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica.

Dentro del marco legal el Artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el Estado es responsable de la provisión de servicio eléctrico y éste debe responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

El Artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Dicho precepto constitucional dispone que las Empresas Públicas funcionen como Sociedades de Derecho Público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Mediante escritura pública suscrita el 13 de enero de 2009, se constituye la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC S.A, con la fusión de las empresas HIDROPAUTE S.A., HIDROAGOYAN S.A., ELECTROGUAYAS S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y TRANSELECTRIC S.A.

En Suplemento del Registro Oficial No. 48 de 16 de octubre de 2009, se publicó

la Ley Orgánica de Empresas Públicas, cuya Disposición Transitoria Segunda establece que el procedimiento de transformación de las Sociedades Anónimas en las que el Estado, a través de sus entidades y organismos sea accionista único, deberá cumplirse en un plazo máximo de noventa días, contado a partir de la expedición de la precitada Ley.

La Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 220, expedido el 14 de enero del 2010, la misma que subroga en todos los derechos y obligaciones las de CELEC S.A. e HIDRONACION S.A.(CELEC EP s.f)

La Unidad de Negocios Termoesmeraldas, forma parte de las 14 Unidades de Negocio que conforman la CELEC EP, administra 8 Centrales de generación térmica ubicadas en las provincias de Esmeraldas y Manabí las cuales utilizan mecanismos de transformación de energía del vapor de agua, gas natural y combustible.

La Central Termoeléctrica Esmeraldas II se encuentra ubicada en la Provincia de Esmeraldas, Cantón Esmeraldas, posee una potencia instalada de generación de 96 MW 12 motores de combustión interna de 4 tiempos, con una potencia de 8.35 MW cada uno, velocidad de 600 RPM, y con sistema de refrigeración por radiadores . El combustible usado para la generación es Fuel Oil Nro. 6, el mismo que es producido en la Refinería de Esmeraldas que se encuentra ubicada frente a la Central, razón que abarata los costos de operación debido al transporte del combustible.El proyecto Esmeraldas II inició su construcción en el 2012, La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, contrata a la empresa China HARBIN ELECTRIC INTERNATIONAL CO. LTD e inicia su construcción, en enero de 2013 ingresan a laborar los primeros supervisores de la planta de generación aún en construcción para que cumplan con la función de fiscalización de la obra y conozcan los motores que darían vida a la central desde el montaje de cada una de sus piezas. En septiembre de 2013 se vinculan a laborar los técnicos, auxiliares y operadores, jóvenes esmeraldeños que luego de un proceso de capacitación técnica emitida por el fabricante y entrenamiento práctico en otras centrales del país estuvieron preparados para el arranque e inicio de la operación comercial de la central Térmica Esmeraldas II en el mes de agosto de 2014.(CELEC EP s.f)

Para el proceso de selección del personal, se utilizó los servicios de consultorías

externas debido a la cantidad de aspirantes y número de servidores a contratar, como herramientas se utilizaron pruebas técnicas, test de personalidad y entrevistas de competencias. Sin embargo no se cuenta con un registro que evidencie las competencias comunes o genéricas que se establecieron posteriormente en los manuales de funciones de la CELEC EP. Pese a que la Corporación cuenta con una herramienta de evaluación de desempeño 360 grados implementada desde el año 2014, los resultados obtenidos en las mediciones en el grupo de producción no muestran información relevante sobre los comportamientos y competencias de los Servidores entre varias razones como: el ser una nueva herramienta, el gran número de participantes en la evaluación, una tendencia a evaluar de manera positiva, la determinación de continuidad o no del personal, la falta de conocimiento sobre el alcance de la herramienta, la cultura organizacional, entre otras; en relación al liderazgo, este se mide de manera general, es decir la percepción de frecuencia de ciertos comportamientos asociados a la competencia establece cuantitativamente el desarrollo de la misma, razón por la que para conocer los estilos de liderazgo es necesario utilizar otro tipo de herramientas.

Una vez identificados los estilos de liderazgo predominantes en los supervisores de la Central Térmica Esmeraldas II, se plantea identificar si los mismos tienen algún tipo de influencia sobre las competencias comunes, determinadas en el Manual de Descripción de Cargos y Perfiles por Competencias de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP en sus versiones del 2013 y 2016 para los trabajadores del grupo ocupacional “agregador de valor”, esto es el proceso de Producción.

2. Competencias Genéricas comportamentales de los cargos técnicos de la CELEC EP.

Una vez revisado Manual de Descripción de Cargos y Perfiles por Competencias de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP en sus versiones del 2013 y 2016, se observa que las competencias comunes de los cargos agregadores de valor con sus respectivas definiciones del diccionario de competencias de la Corporación son las siguientes:

Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Generación de ideas: Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.

Pensamiento analítico: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

Recopilación de información: Conocer cómo localizar e identificar información esencial.

Pese a no ser parte de las competencias identificadas como genéricas para los cargos de apoyo, la CELEC EP ha destacado cuatro competencias corporativas las cuales también se replican en cada cargo para la evaluación de desempeño, estas son:

Orientación a resultados: Actuar de manera inmediata cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los objetivos organizacionales.

Comunicación: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos.

Orientación al cliente: Mantener la predisposición en la comprensión y satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes internos y externos en el presente y futuro.

Trabajo en equipo: Orientar su trabajo a lograr la cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para lograr objetivos comunes (CELEC EP 2016)

Como se puede evidenciar la competencia de trabajo en equipo es una competencia corporativa y también genérica; sin embargo el nivel de la competencia a nivel corporativo de acuerdo a su definición se encuentra más desarrollada que la competencia genérica.

3. Herramientas utilizadas para medir los estilos de liderazgo y competencias

Una vez identificados desde la teoría los seis estilos de liderazgo a encontrar, en base a diferentes factores como los comportamentales se procedió a seleccionar las mejores herramientas disponibles para esta investigación. Para la identificación de los estilos de liderazgo se utilizaron herramientas que nacen desde la propia percepción del líder, la percepción del entrevistador, la percepción de sus colaboradores y la percepción del jefe inmediato.

Siete supervisores fueron evaluados con sus grupos de trabajo, todos trabajadores

de la Central Térmica Esmeraldas II pertenecientes a las siguientes áreas: Operaciones, Control Químico, Mantenimiento Eléctrico y Mantenimiento Electrónico.

3.1 Entrevista de Eventos conductuales BEI

La Behavioral Event Interview por sus siglas en inglés BEI, es una entrevista estructurada la cual tiene el objetivo de obtener descripciones conductuales (comportamientos) lo más detallado sea posible, a fin de que revelen como la persona se desempeña en su trabajo. El entrevistador formula preguntas con el propósito de establecer el escenario o conducir al entrevistado a brindar historias cortas sobre situaciones críticas. La tarea del entrevistador es obtener historias completas que describan los comportamientos, pensamientos y acciones específicas que el entrevistado ha demostrado en situaciones reales. (Alles 2007, 287)

Al hablar de eventos críticos se refiere a situaciones de éxito y de fracaso en las que el entrevistado fue partícipe enfatizando en preguntas tales como ¿Cuál fue tu rol?, ¿Qué pensaste? ¿Qué sentiste en ese momento?; para esta investigación se utilizó la entrevista como herramienta enfocando la competencia de liderazgo, la cual era necesaria conocer para determinar los estilos de liderazgo utilizados por los supervisores. Esta entrevista constó de 15 preguntas que indagan hechos pasados y concretos que llevan al entrevistador a determinar las conductas frecuentes en los supervisores desde la perspectiva del evaluado. Es decir desde cómo se percibe él mismo y cómo cree que lo perciben los demás miembros del equipo.

Adicionalmente en ese mismo espacio se dio a conocer a los supervisores los tres motivadores que desde la teoría planteó McClelland, los cuales se describieron en el capítulo anterior: Poder, Logro y Afiliación. Se les pidió que indiquen en orden de prelación cuales consideraban eran sus motivaciones en el trabajo para, de acuerdo a la óptica de la consultora Hay Group, analizar los posibles estilos de liderazgo que destacan en cada uno de ellos. Anexo 1.

3.2 Test con la metodología DISC

Es la medición del perfil conductual en base a las investigaciones del doctor William Moulton Marston, quien desarrolló un modelo conductual simple para encasillar el comportamiento de las personas, mediante una unidad de medida de la "energía

mental", es decir "entender y describir el comportamiento humano normal" de acuerdo a como cada persona distribuye, direcciona, exterioriza esta 'energía mental' en 4 "direcciones":

- Dominancia
- Influencia
- Solidez
- Cumplimiento

Marston suma más adelante un quinto eje, el "Autocontrol Emocional", relacionado al "Equilibrio entre Emocionalidad y Racionalidad, muy asociado a lo que hoy conocemos como la "Inteligencia Emocional" y mide la capacidad de un individuo a controlar o no sus emociones y de evitar (o permitir) que estas (sus emociones) incidan y afecten sus decisiones y acciones. Este quinto eje es clave ya que refiere al "equilibrio" con el cual una persona manifiesta sus conductas. El DISC fue en parte el resultado de su investigación acerca de la medición de la energía del comportamiento y la conciencia, aunque su intención al desarrollar la teoría DISC era demostrar sus puntos de vista acerca de la motivación humana.(Kudert s.f.)

Este test se aplicó a todos los supervisores evaluados obteniendo resultados cualitativos sobre los rasgos y las características de la personalidad que orientan su estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la receptividad y capacidad de respuesta a las demandas del ambiente, el manejo de la autoridad, el manejo de la dinámica grupal y trabajo en equipo, estilo de comunicación y las limitaciones de su estilo. Anexo 2.

3.3 Encuesta.

De acuerdo al Fact Book de Hay Group “no es la percepción del directivo lo que cuenta. Su comportamiento está teniendo impacto sobre el colaborador, y ese impacto se producirá desde la percepción que tenga el colaborador. Habrá que llegar hasta ella y conseguir entenderla”. (HayGroup 2009, 624).

Bajo esta premisa, en la presente investigación se realizó una pequeña encuesta anónima cuyo objetivo es que los colaboradores conocieran los comportamientos asociados a cada uno de los seis estilos de liderazgo; posteriormente indicaran tres de los estilos más utilizados por sus líderes en orden de prelación, y les den un puntaje a

los tres seleccionados, siendo 1 el dominante, 2 el usado con menor frecuencia y 3 el que menos utiliza de los tres estilos previamente seleccionados. Anexo 3.

La misma encuesta se proporcionó al jefe inmediato de los evaluados, solicitando que identifique el estilo dominante y el estilo que a su criterio es utilizado por los supervisores cuando el estilo dominante no consigue los resultados esperados.

El momento de la tabulación de datos se determinó la siguiente escala de puntuación para cada uno de los factores: subordinados 30%, Jefe inmediato 20%, investigador 50%; para el caso de supervisores que no pudieron ser evaluados por su jefe inmediato la puntuación del investigador correspondió al 70%. Ya que el investigador siendo quien realiza la el estudio posee más elementos de juicio como son la teoría, metodología y las herramientas antes citadas para determinar los estilos de liderazgo dominantes y secundarios.

4. Herramienta utilizada para medir las competencias de los colaboradores

Como se observó desde la teoría, las competencias son características subyacentes en las personas; para este estudio no se analizaron competencias técnicas sino competencias conductuales, desde las herramientas que dispone la organización.

4.1 Evaluación de desempeño 360 grados

La evaluación de desempeño 360 grados tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros. (Snell y Bohlander 2013, 358)

Para esta herramienta la CELEC EP utiliza un sistema informático de evaluación el cual facilita la obtención de los resultados. Aunque la autoevaluación no se tabula dentro de los resultados finales, se muestra paralelamente para que se conozca la diferencia desde cómo se percibe el evaluado frente a como lo perciben los evaluadores. Anexo 4.

De acuerdo con Snell y Bohlander (2013) una de las desventajas de la evaluación 360 grados es que los empleados pueden coludirse o manipular el sistema dándose unos a otros evaluaciones no válidas. Desventaja que dentro de esta investigación puede ser uno de los factores por el cual los resultados de la evaluación de

desempeño del año 2016 no tengan la suficiente validez debido a los resultados obtenidos, ya que una vez tabulados no aportaban información relevante, lo cual reafirma la problemática de la identificación de las competencias en el grupo de estudio; por lo que durante el proceso de análisis de datos la evaluación de desempeño fue descartada en esta investigación.

Otra de las razones por las que la herramienta de la empresa no fue utilizada en este estudio es debido a que la evaluación de desempeño mide 2 de las 4 competencias a analizar como competencias genéricas de los cargos técnicos, estas son pensamiento analítico y trabajo en equipo. No se evalúan bajo esta metodología las competencias de: iniciativa y búsqueda de información esto debido a que pese a ser competencias requeridas para el cargo establecidas en el manual de funciones, no son consideradas esenciales en todos los cargos a ser analizados.

4.2 Test de competencias.

El TDC, así denominado al Test de Competencias es una herramienta utilizada mediante un aplicativo electrónico, con base en el diccionario de competencias de McBer (1998) detallado en el capítulo anterior. Evalúa un total de 17 factores que se denominan competencias laborales que se miden en niveles de desarrollo de comportamientos de éxito y el reporte las agrupa en 5 familias. (Multipruebas s.f.)

Esta herramienta se aplicó a los miembros de los equipos de trabajo, siendo un total de 30 personas evaluadas bajo esta metodología, cada una de las competencias se evaluó sobre 10 y posteriormente para el análisis de datos se tomó el promedio de cada competencia.

Una vez identificadas las competencias y su descripción en el diccionario de competencias de la CELEC EP, se procedió a determinar si en su concepto las mismas se relacionan con las definiciones utilizadas por el TDC con el fin de determinar si se tratan de las mismas competencias a ser analizadas.

Definición de Competencia CELEC EP	Definición de Competencia TDC
Trabajo en equipo 1: Orientar su trabajo a lograr la cooperación con otros, ser parte de	Trabajo en equipo.- Disposición para participar y colaborar como miembro

un equipo y trabajar juntos para lograr objetivos comunes. Trabajo en equipo 2: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	totalmente integrado en un equipo.
Generación de ideas: Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Iniciativa.- Predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades antes de que se lo indiquen, o de ser forzado por los acontecimientos.
Pensamiento analítico: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Pensamiento Analítico.- Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
Recopilación de información: Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Búsqueda de información.- Curiosidad y deseo de obtener información amplia y precisa para llegar al fondo de los asuntos

Fuente: la autora

De la comparación, se puede observar que las definiciones de las competencias antes descritas como genéricas guardan relación con las definiciones del test de competencias TDC utilizado para esta investigación. Razón por lo que la competencia de trabajo en equipo 2 de la CELEC EP es concordante con la competencia de trabajo en equipo del TDC; la competencia de generación de ideas guarda relación con la competencia de iniciativa, la definición de la competencia de pensamiento analítico guarda relación con la competencia del mismo nombre en el TDC, y la competencia de recopilación de información es concordante en su definición con la competencia de búsqueda de información.

Se realizó una tabla macro con los resultados individuales por supervisor y colaboradores; posteriormente se calculó el promedio de la competencia dentro del grupo. Las competencias de los supervisores no fueron consideradas dentro del promedio únicamente sirvieron de referencia. Anexo 5.

5. Correlación de resultados y análisis de las variables

Una vez obtenidos los datos se utilizó el programa SPSS el mismo que es una aplicación para el análisis de datos de tipo estadístico. De tal forma que se correlacionaron las variables Estilo de liderazgo como variable independiente y las competencias individuales y agrupadas como variables dependientes.

Para definir los estilos de liderazgo de los supervisores. Se tomó como fuente las herramientas indicadas en páginas anteriores, determinándose un estilo de liderazgo dominante y un estilo de liderazgo secundario. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Sujeto objeto de estudio	Estilo de Liderazgo Dominante	Estilo de Liderazgo Secundario
Supervisor 1	Afiliativo	Democrático
Supervisor 2	Democrático	Afiliativo
Supervisor 3	Autoritario	Entrenador
Supervisor 4	Entrenador	Afiliativo
Supervisor 5	Visionario	Democrático
Supervisor 6	Democrático	Visionario
Supervisor 7	Democrático	Visionario

Fuente: Autora

A través de la herramienta utilizada para medir las competencias del grupo de trabajo se pudo obtener los resultados individuales y promedio de competencias por cada uno de los grupos de trabajo, los cuales se muestran en el Anexo 5.

Al ser variables nominales para ambos casos independientes y dependientes se utilizó una escala de alto, medio, bajo; se correlacionó las mismas utilizando pruebas de chi-cuadrado de Pearson para determinar estadísticamente si existe o no relación entre los estilos de liderazgo encontrados como dominante y secundario con las competencias de los colaboradores de cada grupo de trabajo como se muestra en el Anexo 6.

5.1 Resultados de la correlación por competencias individuales.

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson						
		ESTILO AFILIATIVO	ESTILO DEMOCRATICO	ESTILO AUTORITARIO	ESTILO ENTRENADOR	ESTILO VISIONARIO
Orientación hacia el cliente	Chi cuadrado	,875	1,283	,467	4,550	1,120
	Gl	2	2	1	2	2
	Sig	0,646	0,526	0,495	0,0103	0,571
Iniciativa	Chi cuadrado	2,100	1,283	2,917	7,000	1,120
	Gl	2	2	1	2	2
	Sig	0,35	0,526	0,088	0,03	0,571
Orden y calidad	Chi cuadrado	3,500	7,000	7,000	9,800	1,120
	Gl	4	4	2	4	4
	Sig	0,478	0,136	0,03	0,044	0,891
Búsqueda de información	Chi cuadrado	4,550	2,100	,467	3,325	1,120
	Gl	2	2	1	2	2
	Sig	0,0103	0,35	0,495	0,19	0,571
Comprensión interpersonal	Chi cuadrado	2,917	2,917	,194	7,000	,467
	Gl	2	2	1	2	2
	Sig	0,233	0,233	0,659	0,03	0,792
Autoconfianza	Chi cuadrado	4,550	2,100	,467	3,325	1,120
	Gl	2	2	1	2	2
	Sig	0,103	0,35	0,495	0,19	0,571
Construcción de relaciones	Chi cuadrado	2,917	1,556	,194	,875	,467
	Gl	2	2	1	2	2
	Sig	0,233	0,459	0,659	0,646	0,792
Conciencia de la organización	Chi cuadrado	4,813	3,208	,875	4,375	2,100
	Gl	4	4	2	4	4
	Sig	0,307	0,524	0,646	0,358	0,717
Persuasión e impacto personal	Chi cuadrado	4,667	3,889	1,556	2,333	8,400
	Gl	4	4	2	4	4
	Sig	0,323	0,421	0,459	0,675	0,078
Trabajo en equipo	Chi cuadrado	,875	2,917	,194	,875	7,000
	Gl	2	2	1	2	2
	Sig	0,646	0,233	0,659	0,646	0,03

De acuerdo a la correlación de variables estilo de liderazgo y competencias, los resultados que arroja esta investigación son los siguientes:

- El estilo afiliativo de liderazgo, está relacionado o genera respuesta en las competencias de búsqueda de información (recopilación de información) y autoconfianza.
- El estilo democrático de liderazgo no genera respuesta o no tiene relación con ninguna competencia.
- El estilo entrenador de liderazgo genera respuesta o está relacionado con las competencias de orientación al cliente, iniciativa (generación de ideas), orden y calidad, comprensión interpersonal.
- El estilo visionario de liderazgo, tiene relación o genera respuesta en las competencias de persuasión e impacto personal y en trabajo en equipo.
- El estilo de liderazgo autoritario, tiene relación o genera respuesta en la competencia de orden y calidad iniciativa (generación de ideas).

Una vez obtenidos los resultados, se analizará desde la teoría los comportamientos de los estilos de liderazgo y cuál sería la relación a cada una de las competencias que en las que estadísticamente se ha encontrado respuesta a fin de identificar si la misma es positiva o negativa.

5.2 Resultados de la correlación por grupo de competencias

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson						
		ESTILO AFILIATIVO	ESTILO DEMOCRATICO	ESTILO AUTORITARIO	ESTILO ENTRENADOR	ESTILO VISIONARIO
Acción y logro	Chi cuadrado	65,333	65,333	32,667	65,333	65,333
	Gl	56	56	28	56	56
	Sig	0,184	0,184	0,248	0,184	0,184
Cognitivas	Chi cuadrado	32,667	32,667	16,333	32,667	32,667
	Gl	28	28	14	28	28
	Sig	0,248	0,248	0,293	0,248	0,248
De dominio personal	Chi cuadrado	81,667	81,667	40,833	81,667	81,667
	Gl	70	70	35	70	70
	Sig	0,161	0,161	0,229	0,161	0,161

De influencia	Chi cuadrado	49,000	49,000	24,500	49,000	49,000
	Gl	42	42	21	42	42
	Sig	0,213	0,213	0,269	0,213	0,213
De servicio	Chi cuadrado	46,083	45,811	24,578	43,633	49,187
	Gl	40	40	20	40	40
	Sig	0,235	0,244	0,218	0,32	0,151

El cruce de variables revela, que los estilos de liderazgo no tienen efecto sobre las competencias agrupadas por tipo, el efecto es individual en cada competencia.

Capítulo tres

1. Hallazgos encontrados en la investigación.

1.1 De los estilos de liderazgo.

Dentro del análisis realizado sobre los estilos de liderazgo de los supervisores de la central de generación térmica objeto de este estudio, se encontraron ciertos hallazgos interesantes que pueden abrir un debate posterior, entre los cuales destacan los siguientes:

Los supervisores sujetos a esta investigación emplean una variedad de estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que se encuentran; lo cual se comprueba desde la teoría. Pese a tener estilos dominantes y secundarios, el conocer la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo de los supervisores como lo recomienda en la técnica del factbook de Hay Group, fue trascendental dentro de la investigación, destacando que se encontraron los siguientes hallazgos sobre esta percepción:

- Los supervisores, quienes desde el análisis macro, muestran un estilo afiliativo como dominante, son percibidos por los colaboradores como un estilo visionario, aunque desde la teoría o la práctica no sea así, considerando que su motivación no es el poder, lo que lleva a deducir que los colaboradores idealizan al líder afiliativo por la importancia que este líder otorga a la relación con las personas, a establecer un clima de estabilidad y armonía evitando la confrontación y tensión en el grupo.
- Desde la misma percepción de los colaboradores, un líder con un estilo y motivación afiliativo como dominante puede llegar a utilizar el estilo ejemplar, sin embargo luego del análisis de las escalas de motivación y los rasgos de personalidad que arrojó el test DISC al que fueron sometidos los supervisores, se puede observar que su interés o motivación será evitar el conflicto a toda costa, llegando incluso a realizar la tarea por su propia cuenta. Esto debido a que la necesidad de logro es moderada y la necesidad de poder es la más baja, por lo tanto no ejercerán una influencia sobre los colaboradores que no cumplan con el

objetivo planteado, la tendencia moderada al logro influirá para que el objetivo se cumpla de forma individual por el supervisor.

Toda vez que la percepción del jefe inmediato también fue considerada, un hallazgo importante es que los líderes cuyo estilo predominante es el autoritario desde el análisis macro, son considerados por el jefe con un estilo visionario como dominante y autoritario como secundario. Si bien es cierto este liderazgo utiliza una amplia gama de estilos a la par, su tendencia es ejercer el estilo autoritario lo cual se refleja en los resultados estadísticos de la investigación. Otro estilo secundario utilizado por el líder autoritario es el visionario el cual genera resonancia. La escala de motivación en estos supervisores es alta en logro, moderada en poder y baja en afiliación.

Desde la autoevaluación de los supervisores sobre las motivaciones, el 57% de los evaluados consideró que su necesidad más alta es la afiliación. Mientras que el 43% de la muestra identificó la necesidad de logro como su principal motivación. En la muestra analizada no se encontraron supervisores que desde su autoevaluación se identifiquen con una alta necesidad de poder, es así en que un importante número de evaluados esta necesidad se encontraba en último lugar o a la par con una necesidad secundaria. Lo cual se comprueba con el análisis del DISC mediante el cual se evidencia que el 71% de los supervisores tenían una baja o medio baja puntuación en la dominancia e influencia. Con esto se ratifica desde la teoría que los rasgos de la personalidad dirigen las necesidades y la motivación para satisfacer estas necesidades.

Para definir el estilo de liderazgo no basta únicamente con identificar el orden de motivación de las necesidades adquiridas esto es poder, logro o afiliación, como lo propone la Consultora Hay Group. Es necesario que se analicen los rasgos de la personalidad a la par con las motivaciones del líder para determinar sus estilos de liderazgo como lo mencionan Lussier y Achua. Es así que se identificó que quienes poseen una alta motivación al logro es decir que poseen una alta puntuación en cumplimiento o escrupulosidad, y que también poseen una alta puntuación en el grado de solidez, ajuste, estabilidad o paciencia; no utilizarán en ningún caso el estilo autoritario, al contrario utilizarán un estilo democrático. En relación a las motivaciones la necesidad de afiliación es moderada y la necesidad de poder es muy baja. Por lo tanto

se comprueba desde la teoría antes analizada, que tanto la motivación como los rasgos determinan el comportamiento y los estilos de liderazgo.

Un hallazgo importante fue que los supervisores con estilos afiliativo y democrático dominantes, lograron que entre el 75% y 100% de su grupo realice voluntariamente una actividad alejada de sus funciones laborales como fue rendir el test de competencias TDC. Mientras que los supervisores que tenían como dominantes otros estilos llegaron a lograr que el 50% de su grupo realice voluntariamente una actividad extra laboral, lo cual comprueba desde la teoría que estos estilos logran un compromiso del grupo con el líder y genera un impacto positivo, esta respuesta no está relacionada con el desempeño de las actividades laborales, donde de acuerdo a la teoría tendría la tendencia a no ser efectiva en tareas complejas.

Sobre la retroalimentación, se identificó que los estilos entrenador, democrático y afiliativo, estuvieron más abiertos e interesados en conocer las percepciones de sus colaboradores sobre sus estilos de liderazgo, no así el estilo autoritario mostró poco interés en conocer la percepción de sus colaboradores y poco interés en continuar con el refuerzo futuro del estilo de liderazgo. Nuevamente se evidencia desde la teoría que el estilo autoritario tiene poca apertura a nuevas experiencias.

De lo obtenido en las entrevistas, pudo observarse que el liderazgo autoritario demuestra un insipiente conocimiento de las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo, al contrario de los otros estilos de liderazgo que identifican las características, fortalezas y debilidades de sus colaboradores.

Sobre la retroalimentación, el estilo de liderazgo afiliativo demostró poca o nula retroalimentación, a diferencia de los demás estilos de liderazgo, confirmando desde la teoría el bajo enfoque en los resultados obtenidos a nivel grupal, este liderazgo obtiene los resultados por una sobrecarga laboral del líder, demostrándose que quienes colaboran o destacan en el grupo es por iniciativa propia, enfoque al logro y motivaciones individuales; mas no motivados por un objetivo o visión clara establecidos por el líder.

1.2 De las competencias:

Luego del análisis del DISC y del test de competencias a los supervisores se puede observar que la competencia de liderazgo definida en el reporte como “intención de asumir el rol de dirección o guía dentro de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de dirigir a los demás”; arroja en promedio un resultado de 1.8 lo cual es considerablemente bajo, por lo tanto está poco desarrollada. Es decir que el conocimiento técnico y la experiencia es el referente para ejercer este liderazgo formal determinado por un cargo de autoridad dentro de central de generación.

Por otro lado la competencia de asertividad definida en el reporte como “habilidad de expresarse en consonancia con lo que uno considera aceptable. Incluye el comunicar intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta y directa, sin atentar contra los demás” se encuentra altamente desarrollada en todos los supervisores con un promedio de 9.1, lo que explicaría que pese a que la competencia de liderazgo tiene un poco desarrollo, (lo cual concuerda con una baja necesidad de poder en el grupo de supervisores) la competencia de asertividad permite que se ejerza un liderazgo formal y se reconozca tanto la experticia del supervisor como un buen manejo de la comunicación, lo cual es clave para ejercer influencia en el grupo.

Del mismo análisis, a nivel general se pudo observar que en un alto porcentaje los supervisores tienen más desarrolladas las competencias que el promedio del grupo que dirigen, razón por la que se demuestra desde la teoría que las competencias están asociadas a las personas con desempeños destacados, analizando de esta forma que el desarrollo de las competencias del líder también ejercen un impacto sobre el grupo de trabajo, validando el reconocimiento del ejercicio de un cargo de mayor jerarquía organizacional.

1.3 De la influencia de los estilos de liderazgo en las competencias.

Toda vez que la correlación estadística de las variables de estilo de liderazgo con las competencias individuales arrojó resultados es importante analizar desde la teoría las razones de esta correlación para determinar si la misma es positiva o negativa.

De esta forma la definición de cada competencia a analizar y lo investigado sobre los comportamientos de los estilos de liderazgo permitirán conocer las razones y el grado de esta relación.

1.3.1 Influencia del estilo afiliativo

Los resultados arrojaron que el estilo de liderazgo afiliativo, está relacionado o genera respuesta en las competencias de búsqueda de información (recopilación de información) y con la competencia de autoconfianza. Volviendo a la definición de la competencia recopilación de información “Conocer cómo localizar e identificar información esencial” “Curiosidad y deseo de obtener información amplia y precisa para llegar al fondo de los asuntos”. Se colige que la relación entre el estilo afiliativo y la competencia es *positiva*, es decir que el estilo de liderazgo influye en esta competencia. Lo cual puede atribuirse a la armonía y libertad que otorga el líder dentro del grupo, el clima de camaradería propicia que las personas muestren su curiosidad y se sientan relajados para consultar a sus propios compañeros y a su supervisor. La importancia que brinda este liderazgo a las personas y a solucionar los conflictos internos del grupo, permite que exista confianza y se establezca una comunicación efectiva y favorable para el desarrollo de esta competencia.

La correlación estadística también mostró relación entre el estilo de liderazgo afiliativo con la competencia de autoconfianza siendo necesario conocer la definición otorgada por el reporte del TDC de la siguiente forma “convicción de que la persona es capaz de ejecutar exitosamente una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. También se refiere a la confianza en las propias capacidades, elecciones y puntos de vista” antes de analizar la relación entre las variables es importante destacar que esta competencia pertenece al grupo de competencias de dominio personal, siendo así, significa que en gran medida estas competencias están relacionadas con los rasgos de la personalidad, sin embargo al estar correlacionadas con el estilo afiliativo puede analizarse que el mismo *propicia moderadamente* y de *manera positiva* la autoconfianza debido a la deficiente retroalimentación tanto positiva como negativa evidenciada en esta investigación, es decir que los aportes y el desempeño de los colaboradores no son criticados, este liderazgo evita a toda costa la confrontación y genera el espacio adecuado para que los miembros del grupo puedan expresarse con libertad y sin temor.

1.3.2 Influencia del estilo democrático

De acuerdo a la correlación de resultados se observó en esta investigación que el estilo democrático *no tiene relación con ninguna competencia*. Lo cual resulta novedoso siendo un estilo resonante, desde la teoría debería tener una relación positiva en competencias como generación de ideas, búsqueda de información y trabajo en equipo. Sin embargo este estilo no demostró relación en el grupo de estudio objeto de esta investigación.

Posiblemente este estilo esté relacionado con la variable de clima y satisfacción lo cual no es objeto de esta investigación. Este resultado puede ser la puerta para profundizar un estudio relacionado más adelante. Posiblemente el giro y la misión del negocio, la generación de energía esté relacionado con este hallazgo.

1.3.3. Influencia de estilo entrenador

De acuerdo a la correlación de variables se encontró que el estilo entrenador genera respuesta o está relacionado con las competencias de orientación al cliente, iniciativa (generación de ideas), orden y calidad, comprensión interpersonal.

Desde la definición de cada una de ellas la orientación al cliente de acuerdo al reporte TDC implica el deseo de apoyar y servir a los clientes así como, satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las demandas de los clientes internos o externos. De acuerdo a lo descrito, se deduce que la relación entre el estilo entrenador y la competencia orientación al cliente es altamente *positiva*, debido al comportamiento de este liderazgo que demuestra una constante preocupación por las personas, sus necesidades, expectativas y metas. Se da el tiempo necesario para interrelacionarse de manera profesional y personal con cada uno de los miembros de su equipo. Podría estar o no causalmente relacionada la competencia del propio líder una vez que se identificó o que esta competencia está altamente desarrollada.

Volviendo a la definición de la competencia generación de ideas “Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas” “Predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades antes de que se lo indiquen, o de ser forzado por los acontecimientos”. Puede interpretarse que la relación entre este estilo y la competencia es *positiva* debido al espacio que genera el líder para que los propios

colaboradores encuentren desde su perspectiva la solución a las necesidades o problemas habituales del trabajo.

La competencia de orden y calidad definida desde el TDC como “la preocupación para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Implica el seguimiento y la revisión del trabajo e información, así como la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas”. Desde el comportamiento del liderazgo entrenador esta relación puede ser *moderadamente positiva*. Cabe destacar que al igual que la competencia de servicio al cliente, el orden y calidad están altamente desarrolladas en el líder de esta investigación.

Comprensión interpersonal definida como el deseo e interés de entender a los demás. Es la habilidad para escuchar y comprender correctamente los pensamientos, sentimientos y/o preocupaciones de los demás aunque no se demuestren. Desde la teoría el comportamiento del liderazgo entrenador es empático y se presta para escuchar activamente las necesidades de sus colaboradores. Por lo que se puede interpretar que la relación entre este estilo y la competencia es altamente *positiva*.

1.3.4. Influencia de estilo autoritario

Tomando los resultados se evidenció que estadísticamente el estilo autoritario tiene relación o genera respuesta en la competencia de orden y calidad y en la competencia de iniciativa (generación de ideas).

De acuerdo a la definición de la competencia orden y calidad, “preocupación para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Implica el seguimiento y la revisión del trabajo e información, así como la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas”. Desde la teoría el comportamiento del liderazgo autoritario toma las decisiones y comunica claramente a cada colaborador lo que debe de hacer. Por lo que puede analizarse que al estar claramente establecidos los roles y la función de cada miembro del equipo dadas por el líder, la incertidumbre se reduce, es el líder quien controla la situación evitando que la misma se salga del contexto. Así mismo el constante seguimiento y preocupación por la calidad debido a la alta escrupulosidad de este liderazgo lleva a deducir que este estilo y la competencia están *positivamente* relacionadas.

Por otro lado de acuerdo a la definición de la competencia generación de ideas “Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas” “Predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades antes de que se lo indiquen, o de ser forzado por los acontecimientos”. La misma no es concordante desde la teoría con el estilo autoritario, puesto que al mostrar un comportamiento desinteresado en las personas, sus criterios e ideas limita el desarrollo de esta competencia. Por lo tanto la relación entre este estilo y la competencia es *negativa*, es decir que el estilo de liderazgo autoritario menoscaba la competencia de generación de ideas como se demuestra desde la teoría.

2. Conclusiones.

Mediante esta investigación se analizaron diferentes corrientes y teorías sobre liderazgo y sus estilos, aunque no se analizaron todas se tomaron las más relevantes concluyendo en primer lugar que una sola teoría no es suficiente para construir un estilo de liderazgo verosímil que se adapte a todos los contextos. El análisis histórico de las diferentes corrientes y la evolución de la forma como se han estudiado las bases, principios, motivaciones y conducta de los líderes permite concluir que a través de la autoconsciencia del ser humano es posible modificar las conductas del líder permitiendo proyectar principios de desarrollo de sus colaboradores y la consecución de los objetivos grupales.

El estudio conceptual de las competencias permitió concluir que el liderazgo es una competencia que está asociada a los rasgos, motivaciones y al entorno en el cual se desarrolla el ser humano. En el ámbito empresarial el liderazgo es analizado junto a otras competencias que forman un conjunto de atributos y condiciones que predicen el éxito de un liderazgo formal a través de la designación de un cargo de autoridad ante un grupo de colaboradores.

Se lograron identificar los estilos de liderazgo de los supervisores de producción de la Central Térmica Esmeraldas II, a través de diferentes herramientas de investigación y concluyendo desde la teoría que existen estilos dominantes y secundarios que se utilizan cuando el estilo dominante no logra el resultado esperado o cuando la situación amerita un cambio de estilo. Los estilos dominantes con una

marcada frecuencia fueron el estilo afiliativo y democrático, otros estilos menos predominantes fueron el estilo entrenador, visionario y autoritario. El estilo ejemplar no fue identificado como dominante o secundario en ninguno de los supervisores.

Pese a que las competencias conductuales son un cúmulo de rasgos de la personalidad, motivaciones, entorno social, experiencia, entre otros; considerando se trata de un grupo de jóvenes profesionales quienes se vincularon a la Corporación con el objetivo de ser formados técnicamente. Puede concluirse que durante el proceso de formación y el tiempo de exposición de cuatro años a los estilos de liderazgo de los supervisores, se ha generado un desarrollo de competencias motivado por varios factores, uno de ellos los estilos de liderazgo de los supervisores. Por lo tanto del análisis de los datos de esta investigación se concluye que sí existe influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo producción de la central.

Se puede concluir que la hipótesis número uno, la cual plantea los estilos de liderazgo visionario, afiliativo, democrático y entrenador; tienen una relación positiva sobre las competencias de pensamiento analítico, generación de ideas y trabajo en equipo; una vez analizados los resultados se comprueba como parcialmente verdadera la hipótesis en esta investigación, debido a que la correlación de variables determina una correlación positiva entre el estilo de liderazgo afiliativo con la competencia de recopilación de información; así como una correlación positiva entre el estilo de liderazgo entrenador con la competencia de generación de ideas, y el estilo visionario muestra una correlación positiva con la competencia de trabajo en equipo. Llama la atención que el estilo de liderazgo democrático como se planteó desde la hipótesis no tenga relación con ninguna competencia, hallazgo que es muy importante, considerando que el 43% de los supervisores utiliza este estilo de liderazgo como estilo dominante, lo cual es la puerta para una nueva investigación que determiné la razón por la que en una central de generación este estilo de liderazgo no tenga respuesta en ninguna competencia conductual.

Por otro lado la hipótesis número dos, la cual que plantea que los estilos de liderazgo autocrático y liderazgo por imitación (ejemplar) tienen relación con la competencia de recopilación de información, es falsa, debido a que el estilo ejemplar no

se identificó como dominante en ninguno de los sujetos analizados por lo cual no se pudo comprobar; no obstante de acuerdo a la correlación estadística el estilo autoritario tiene relación de manera positiva con la competencia de orden y calidad y una relación negativa con la competencia de generación de ideas.

Con ello se concluye que, aunque el estilo autoritario tiene relación positiva con la competencia de orden y calidad, esta competencia no forma parte de las competencias genéricas del grupo agregador de valor, al contrario la competencia generación de ideas la cual si forma parte de las competencias genéricas tiene una relación negativa, es decir que no propicia el desarrollo de esta competencia. Razón por lo que se demuestra desde la teoría que este estilo de liderazgo es disonante, es decir que genera rechazo y frustración a los miembros del equipo, para la organización objeto de esta investigación tampoco permite el desarrollo de las competencias genéricas del grupo.

Del análisis obtenido, se concluye que el estilo de liderazgo que mejores resultados tiene en el nivel de desarrollo de las competencias es el estilo entrenador, ya que desarrolla cuatro competencias, una de ellas es la competencia de generación de ideas la cual es una de las competencias genéricas del grupo.

Se concluye también que los estilos de liderazgo pueden ser utilizados en una amplia variedad de situaciones, y que cada estilo tiene sus aportes en el desarrollo de las competencias conductuales, por lo tanto fortalecer la competencia de liderazgo y el uso de los estilos de liderazgo adecuados ayudará a consolidar equipos de trabajo de alto desarrollo y por ende desempeño, en beneficio de las personas y de los objetivos organizacionales.

3. Recomendaciones:

Desde las herramientas utilizadas se recomienda que, a fin de mejorar la base de información para la toma de decisiones desde el proceso de selección del personal, es necesario contar con la medición de las competencias a través de elementos que permitan predecir el comportamiento de los futuros servidores. En la actualidad se usan herramientas que podrían ser homologadas para toda la corporación de manera más eficiente que tratarlo de manera independiente entre Unidades de Negocio. El estilo de liderazgo al igual que las competencias puede ser identificado durante el proceso de

selección de los mandos medios y las herramientas disponibles deben ser puestas en práctica para contar con un proceso eficaz de vinculación de personal.

Siendo que, los resultados de la evaluación de desempeño no arrojan valores fiables según se consolida en el anexo 4, se recomienda la medición paulatina del desarrollo de las competencias desde una adecuada herramienta de evaluación de desempeño por lo que es importante reforzar el objetivo de la evaluación enfocándolo hacia la mejora constructiva. Este es uno de los puntos de mejora de la evaluación de desempeño cuyos resultados no han sido adecuadamente socializados para obtener una retroalimentación que reafirme las buenas conductas y muestre los puntos de atención; al ser la evaluación de desempeño un punto débil dentro de los subsistemas de talento humano de la corporación debe ser mejorado en su práctica con el fin de que sea una herramienta útil y objetiva. Esta mejora está relacionada no solo con el aplicativo, sino también con la ejecución de la evaluación y la percepción que tienen los servidores sobre el uso de la herramienta y la eficacia de una buena evaluación de desempeño 360 grados, siendo que desde la práctica no se cumple ya que se convierte en un formalismo para cumplir con un subsistema que no alimenta a otro proceso como debería ser capacitación o planes de carrera, en lo cual se está trabajando actualmente en la corporación.

Sobre el estilo de liderazgo ideal para esta central de generación térmica se recomienda fortalecer las competencias del liderazgo entrenador, a través de talleres focalizados en reforzar este estilo. El estilo de liderazgo afiliativo o estilo campestre aunque causa un alto impacto en el clima organizacional y el compromiso con el líder, deja de lado la consecución de los objetivos organizacionales y el desarrollo de los colaboradores.

De igual manera el fortalecimiento de la retroalimentación positiva y negativa, siendo que, de acuerdo a las herramientas utilizadas se evidenció la escasa retroalimentación producto de la necesidad de evitar confrontaciones o conflictos en el grupo de trabajo y que esto perjudique la estabilidad lo cual limita el desarrollo de las competencias.

Con lo antes descrito, la capacitación y fortalecimiento del liderazgo debe ir más allá de entrenamientos esquematizados de modo comercial, como una receta

mágica que sirve para toda organización, siendo necesario que se estructuren talleres acorde a las necesidades y realidad de esta central.

La recomendación para el estilo de liderazgo autoritario es que utilice con mayor frecuencia su estilo de liderazgo secundario y que muestre un interés genuino por conocer a cada uno de sus colaboradores, ya que al reforzar los lazos de confianza logrará sintonía con los demás miembros del equipo; siendo la meta fortalecer las habilidades hacia un estilo entrenador.

Podría ser objeto de una nueva investigación determinar si existe correlación entre los estilos de liderazgo identificados en este trabajo con indicadores técnicos que permitan analizar desde una óptica macro empresarial cual es el estilo de liderazgo ideal para esta empresa de generación térmica, considerando que cada organización es única e irrepetible. De igual manera un campo de investigación podría estar vinculado a futuro sobre con la correlación de las competencias de los líderes y las competencias de sus colaboradores.

Finalmente y siendo que el estilo democrático, es el más utilizado por los supervisores sin embargo es un estilo que no desarrolla ninguna de las competencias, la recomendación es que se utilicen otros estilos, siendo necesario que como herramienta clave para el desarrollo se fortalezca la retroalimentación constructiva a los integrantes de los equipos de trabajo. Convirtiéndose en una pieza clave para contar con equipos de trabajo de alto desempeño y compromiso con la empresa y los objetivos organizacionales.

Bibliografía

- Agut, Sonia, y Rosa Grau. 2017. *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. Consulta :28 de noviembre
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/209924.pdf>
- Alles, Martha. 2005. *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- . 2017. *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Capuano, Andrea. 2004. «Evaluación de desempeño: desempeño por competencias.» *Invenio*.
- Casillero, Oscar. 2017 «Psicología y Mente.» *Revista Científica*. Consulta: 9 de septiembre. <https://psicologiaymente.net/psicologia/diccionario-psicologia#!>
- CELEC EP. 2017. *Central Térmica Esmeraldas II*. Consulta 7 de septiembre. <https://www.celec.gob.ec/termoesmeraldas/index.php/central-termica-esmeraldas-ii>
- . 2016. *Manual de descriptivo de puestos*.
- . 2017. *Reseña histórica y constitución de CELEC EP*. Consulta 7 de septiembre. <https://www.celec.gob.ec/quienes-somos/resena-historica.html>
- Corominas, Enric. 2006. «Competencias genéricas en la formación universitaria.» *Revista de Educación*.
- Covey, Stephen. 2001. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Diario El País. 2015. *El discreto encanto del Jefe*. Consulta: 17 de agosto de 2017. https://elpais.com/economia/2015/10/17/actualidad/1445098865_743480.html
- Dirube, José. 2004. *Un modelo de gestión por competencias: Lecciones aprendidas*. Barcelona: Gestión 2000.
- DLE. 2017. *Diccionario de la Lengua Española*. Consulta: 25 de marzo <http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>.

- Escuela Europea de Management. 2016. *Concepto de liderazgo según los principales autores*. Consulta: 7 de septiembre 2017. <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- . *Escuela Europea de Management*. 2016. *Los mejores líderes del sector empresarial*. Consulta: 3 de agosto de 2017. <http://www.escuelamanagement.eu/estrategia-internacional/quienes-son-los-mejores-lideres-mundiales-del-sector-empresarial>
- Fernández, Javier. 2015. *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gelabert, Miquel Porret. 2015. *Gestión de personas*. Bogotá: Alfaomega 6a. edición.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. 2016. *El Líder resonante crea mas: el poder de la inteligencia emocional*. Versión electrónica. Debolsillo
- Goleman, Daniel. 2000 «Liderazgo que obtiene resultados.» *Harvard Bussines Rewieu*.
- Gonzales, Viviana, y Rosa Gonzales. 2008 «Competencias genéricas y formación profesional: Un análisis desde la docencia universitaria.» *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Griffin, Ricky, Jean Phillips, y Stanley Gully. 2017. *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning: 12a Edición
- HayGroup. 2009. *Factbook Recursos Humanos/El Equipo: Estilos de Dirección, conceptos y como desarrollarlos*. Navarra: Aranzadi & Thomson
- Kudert. 2017. *La ciencia detras de Kudert*. Consulta 23 de noviembre <https://www.kudert.com/site-kudert/ciencia-kudert.html>
- Levy-Leboyer, Claude. 2000. *Gestión de las competencias. como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. 1era Edición en español Gestión 2000.
- Lupano, Laura, y Alejandro Castro. 2017 «Estudios sobre Liderazgo: Teoría y evolución.» *Psicodebate 6 Psicología Cultura y Sociedad*. Consulta: 5 de diciembre. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>

- Lussier, Robert, y Christopher Achua. 2002. *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning
- Maram, Luis. 2009. *Las mejores prácticas de un líder: Caso John Chambers*. Consulta: 17 de agosto de 2017. <https://www.luismaram.com/las-mejores-practicas-de-un-lider-caso-john-chambers/>
- Mendoza, Ignacio. 2012. «Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior.» *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle. Volumen 10* s.l: Nueva Epoca.
- Mertens, Leonard. 1996. *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Multipuebas. 2017. *Manual de Usuario Multipuebas*. Consulta: 18 de noviembre https://www.multipuebas.com/mant_repo_test.aspx.
- Muñiz, Rafael. 2017. *Marketing XXI*. Consulta: 8 de septiembre <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional-modelo-kenneth-blanchard.html>
- Newstrom, Jhon. 2007. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill
- Ortiz, Jaime, y Martha Rendón. 2012. *Score de competencias: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Scores" asociado a los procesos clave de su negocio*. versión electrónica: Palibrio
- Ramirez, Gabriel. 2013 «Liderazgo organizacional. Un desafío permanente.» *Revista Universidad y empresa*. Bogotá. Consulta: 13 de octubre de 2017. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2870/2343>
- Robbins, Stephen. 2004. *Comportamiento Organizacional*. México DF: Prentice Hall
- Snell, Scott, y George Bohlander. 2013 *Administración de Recursos Humanos*. México:, Cengage Learnig, 16a Edición
- Spencer, Lyle, y Signe Spencer. 1993. *Competence at work, models for superior performance*. s.l: Jhon Wiley & Sons, Inc

Anexos

Anexo 1 Guía de entrevista BEI

Nombre:

Cargo:

CI:

CORREO:

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en este cargo?
2. ¿Cuántas personas están a tu cargo y desde hace cuánto tiempo?
3. ¿Cómo describirías a tu equipo de trabajo?
4. ¿Quiénes son los que más destacan dentro del grupo y por qué? ¿Cuál ha sido tu método de trabajo con ellos?
5. ¿Quiénes son los que menos destacan y por qué? ¿Cuál ha sido tu método de trabajo con ellos?
6. ¿Dentro del último año, cual ha sido la forma en la que has establecido los objetivos y metas del equipo?
7. Háblame de una situación que fue difícil de manejar con el equipo de trabajo y cual fue tu estrategia para solucionar esta situación.
8. Háblame de tres situaciones de éxito y de fracaso en el equipo. Que pasó como lo lograron, cual fue tu rol y el de cada uno de los miembros del equipo.
9. ¿Cuál es tu forma de retroalimentar a los miembros del equipo sobre su trabajo?
10. ¿Has logrado cambios a través de esta forma de retroalimentación? ¿Qué cambios y en quiénes?
11. ¿Cuándo consultas el criterio de las personas, como lo haces y para qué?
12. ¿Cómo diriges o guías a las personas de tu equipo?

13. ¿Qué herramientas has utilizado para motivar el trabajo y la participación de los miembros de tu equipo?

14. De un año hacia atrás, ¿en qué crees que el equipo ha mejorado y debido a qué cosas que has realizado?

15. ¿Cómo describirías tus comportamientos en tu estilo de liderar?

Indica en orden cuáles son tus motivaciones.

P

Poder

A

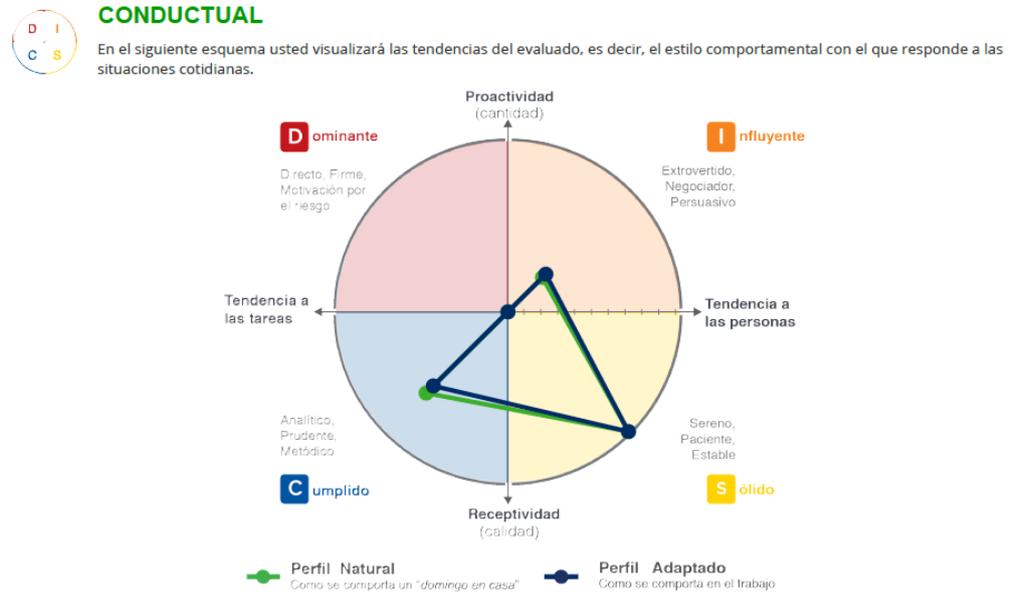
Afiliación

L

Logro

Anexo 2 Test Metodología DISC

Estilo de liderazgo Afiliativo - Democrático



Características de Personalidad que Orientan su estilo de Liderazgo

Es mesurado, sobrio en su comportamiento, muestra capacidad y prefiere realizar sus actividades de forma planificada, esperando reconocimiento y aprobación por parte quienes conforman su medio laboral. Busca un ambiente altamente estructurado y estable.

Relaciones Interpersonales

En sus relaciones interpersonales procura una actitud sobria y respetuosa hacia la gente, manteniendo la distancia y el tacto con las personas que le rodean. Debido a estas características tratará de imprimir un clima de estabilidad y predictibilidad, sobre las acciones de los demás miembros del grupo de trabajo. Dentro de este tipo de seguridad, podrá ejercer ampliamente su habilidad administrativa y de control, haciendo que los demás se esfuercen por implementar estas características dentro de sus hábitos laborales.

Receptividad y Capacidad de Respuesta

Su habilidad para responder a las demandas del ambiente está principalmente anclada en la ejecución y control de la calidad, por lo que sus acciones se direccionarán bien en este sentido, tratando de no perderlas a pesar de la urgencia de las circunstancias.

Manejo de Autoridad

Su autoridad se deriva de la capacidad que tiene de ser eficiente en lo que ejecuta y en la organización que logra. Se dirige a los miembros de su equipo de forma respetuosa y considerada señalando el manejo de la planificación para el trabajo.

Manejo de la dinámica grupal y trabajo en equipo

En su búsqueda de la estabilidad, trata de que los equipos en donde participa adquieran esta política, trata de anticiparse y conocer a las personas para saber que se puede esperar de ellas. Esto será de vital importancia a la hora de crear el clima laboral que pretende, en donde prime la estabilidad y la armonía.

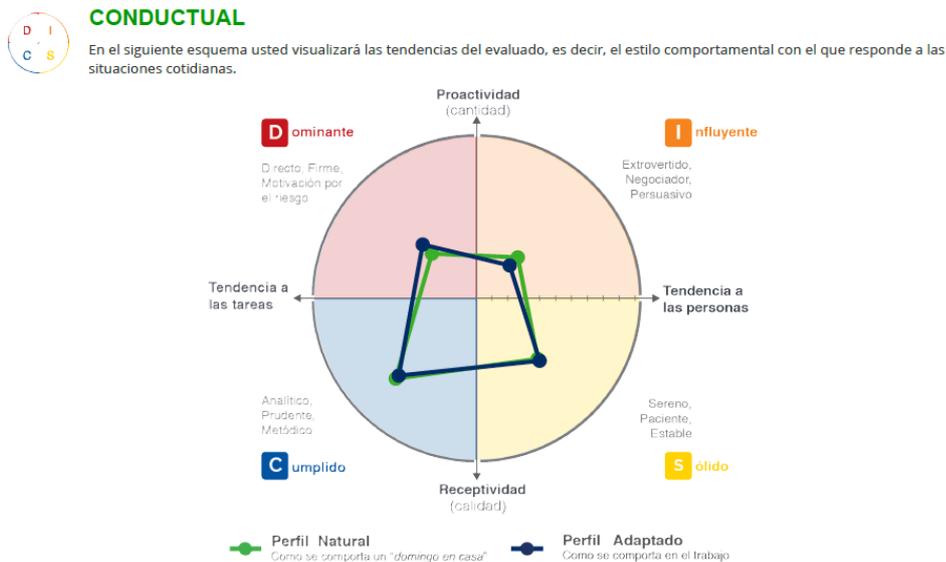
Comunicación e Inteligibilidad

Mantiene un estilo de comunicación cordial y mesurado, expresando sus ideas de forma clara y con mucho tacto, tratando de recoger la opinión de todos y llevarla a un consenso.

Limitaciones Propias de su Estilo

Su tono diplomático hace que trate de evitar las confrontaciones, tornándolo excesivamente dependiente de la opinión de los demás. Por lo que en momentos en los que se deba tomar decisiones complejas estas características pueden limitar considerablemente su actuación.

Estilo de liderazgo Democrático – Afiliativo



Características de Personalidad que Orientan su estilo de Liderazgo

Es mesurado, sobrio en su comportamiento, muestra capacidad y prefiere realizar sus actividades de forma planificada, esperando reconocimiento y aprobación por parte quienes conforman su medio laboral. Busca un ambiente altamente estructurado y estable.

Relaciones Interpersonales

En sus relaciones interpersonales procura una actitud sobria y respetuosa hacia la gente, manteniendo la distancia y el tacto con las personas que le rodean. Debido a estas características tratará de imprimir un clima de estabilidad y predictibilidad, sobre las acciones de los demás miembros del grupo de trabajo. Dentro de este tipo de seguridad, podrá ejercer ampliamente su habilidad administrativa y de control, haciendo que los demás se esfuercen por implementar estas características dentro de sus hábitos laborales.

Receptividad y Capacidad de Respuesta

Su habilidad para responder a las demandas del ambiente está principalmente anclada en la ejecución y control de la calidad, por lo que sus acciones se direccionarán

bien en este sentido, tratando de no perderlas a pesar de la urgencia de las circunstancias.

Manejo de Autoridad

Su autoridad se deriva de la capacidad que tiene de ser eficiente en lo que ejecuta y en la organización que logra. Se dirige a los miembros de su equipo de forma respetuosa y considerada señalando el manejo de la planificación para el trabajo.

Manejo de la dinámica grupal y trabajo en equipo

En su búsqueda de la estabilidad, trata de que los equipos en donde participa adquieran esta política, trata de anticiparse y conocer a las personas para saber que se puede esperar de ellas. Esto será de vital importancia a la hora de crear el clima laboral que pretende, en donde prime la estabilidad y la armonía.

Comunicación e Inteligibilidad

Mantiene un estilo de comunicación cordial y mesurado, expresando sus ideas de forma clara y con mucho tacto, tratando de recoger la opinión de todos y llevarlas a un consenso.

Limitaciones Propias de su Estilo

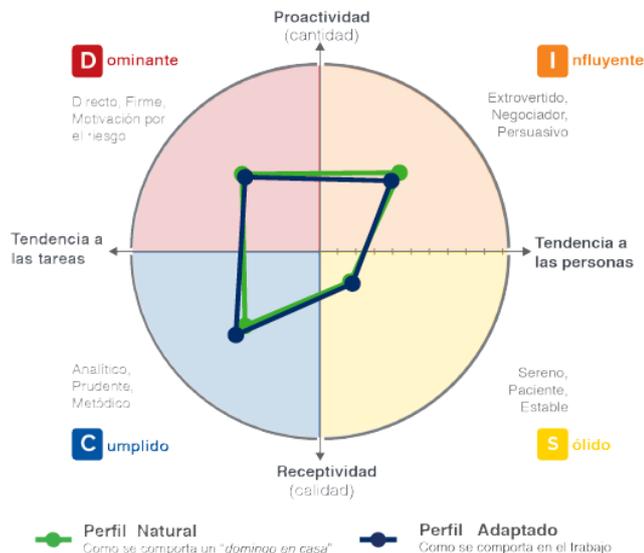
Su tono diplomático hace que trate de evitar las confrontaciones, tornándolo excesivamente dependiente de la opinión de los demás. Por lo que en momentos en los que se deba tomar decisiones complejas estas características pueden limitar considerablemente su actuación.

Estilo de liderazgo Autoritario – Entrenador



CONDUCTUAL

En el siguiente esquema usted visualizará las tendencias del evaluado, es decir, el estilo comportamental con el que responde a las situaciones cotidianas.



Características de Personalidad que orientan su estilo de Liderazgo

Suele ser alguien con una alta capacidad para el manejo de información, por lo que es de las personas que prefiere ambientes en donde se ponga de manifiesto de forma clara los lineamientos y aquellos que se espera de su desempeño. Es alguien que puede trabajar en varias actividades al mismo tiempo y mantener un ritmo acelerado al realizarlas.

Relaciones Interpersonales

Se relaciona con las personas tratando de mantener un estilo mesurado y diplomático tendiente a evitar las confrontaciones. A pesar de esta característica, suele ser exigente con sus relaciones interpersonales llegando a ser poco tolerante con las equivocaciones de los demás.

Receptividad y Capacidad de Respuesta

Por su estilo, responderá a las demandas de su medio de manera clara y elocuente. Al ser alguien con un amplio sentido de urgencia tratará de priorizar el tipo de demandas a las que debe atender.

Manejo de la Autoridad

Mostrará un estilo autoritario, siempre y cuando se sienta seguro y apoyado por la organización y por sus superiores, pero sobre todo por las directrices en las que se apoyan sus miembros.

Manejo de la dinámica grupal y trabajo en equipo

Orientará la dinámica grupal con la intención de lograr que los objetivos y metas se cumplan con un alto grado de calidad y sobre todo tratará de evitar los errores y retrasos.

Comunicación e Inteligibilidad

Maneja un estilo de comunicación formal pero cordial y atento, tratará de evitar las contradicciones aunque no siempre lo logre. Buscará transmitir la información de manera objetiva y clara.

Limitaciones Propias de su Estilo

Enfrenta complicaciones en el momento en el que tiene que interactuar con personas que pueden llegar a cometer errores o retrasarlo por falta de experiencia, haciendo que llegue a reaccionar de forma agresiva e intolerante.

No establece un nivel de autoridad efectivo sino siente confianza en aquello que hace y si las reglas sobre las que se apoya no están bien delimitadas.

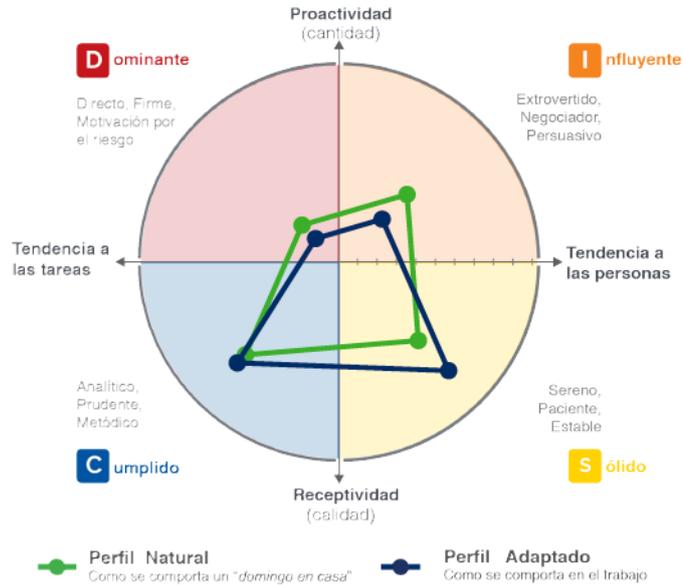
En ocasiones puede volverse impaciente y experimentar mucha frustración si siente que sus actividades no son variadas y estimulantes.

Estilo de liderazgo Entrenador– Afiliativo



CONDUCTUAL

En el siguiente esquema usted visualizará las tendencias del evaluado, es decir, el estilo comportamental con el que responde a las situaciones cotidianas.



Características de Personalidad que Orientan su estilo de Liderazgo

Es mesurado, sobrio en su comportamiento, muestra capacidad y prefiere realizar sus actividades de forma planificada, esperando reconocimiento y aprobación por parte quienes conforman su medio laboral. Busca un ambiente altamente estructurado y estable.

Relaciones Interpersonales

En sus relaciones interpersonales procura una actitud sobria y respetuosa hacia la gente, manteniendo la distancia y el tacto con las personas que le rodean. Debido a estas características tratará de imprimir un clima de estabilidad y predictibilidad, sobre las acciones de los demás miembros del grupo de trabajo. Dentro de este tipo de seguridad, podrá ejercer ampliamente su habilidad administrativa y de control, haciendo que los demás se esfuercen por implementar estas características dentro de sus hábitos laborales.

Receptividad y Capacidad de Respuesta

Su habilidad para responder a las demandas del ambiente está principalmente anclada en la ejecución y control de la calidad, por lo que sus acciones se direccionarán bien en este sentido, tratando de no perderlas a pesar de la urgencia de las circunstancias.

Manejo de Autoridad

Su autoridad se deriva de la capacidad que tiene de ser eficiente en lo que ejecuta y en la organización que logra. Se dirige a los miembros de su equipo de forma respetuosa y considerada señalando el manejo de la planificación para el trabajo.

Manejo de la dinámica grupal y trabajo en equipo

En su búsqueda de la estabilidad, trata de que los equipos en donde participa adquieran esta política, trata de anticiparse y conocer a las personas para saber que se puede esperar de ellas. Esto será de vital importancia a la hora de crear el clima laboral que pretende, en donde prime la estabilidad y la armonía.

Comunicación e Inteligibilidad

Mantiene un estilo de comunicación cordial y mesurado, expresando sus ideas de forma clara y con mucho tacto, tratando de recoger la opinión de todos y llevarlas a un consenso.

Limitaciones Propias de su Estilo

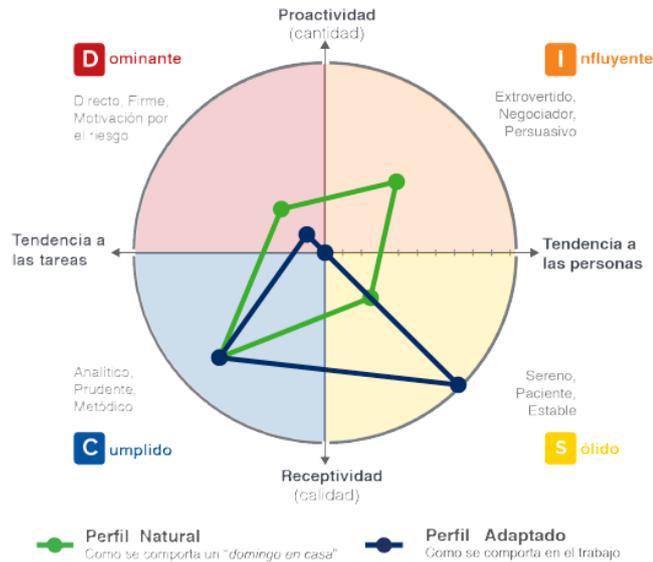
Su tono diplomático hace que trate de evitar las confrontaciones, tornándolo excesivamente dependiente de la opinión de los demás. Por lo que en momentos en los que se deba tomar decisiones complejas estas características pueden limitar considerablemente su actuación.

Estilo Visionario – Democrático



CONDUCTUAL

En el siguiente esquema usted visualizará las tendencias del evaluado, es decir, el estilo comportamental con el que responde a las situaciones cotidianas.



Características de Personalidad que orientan su estilo de Liderazgo

Prioriza el orden y la lógica debido a su estilo metódico, por lo que prefiere manejarse dentro de un ambiente sereno que le ofrezca una sólida estructura de normas y reglamentaciones. Es alguien que posee un manejo pasivo y su forma de actuar no es competitiva. Se mantiene a la búsqueda de respuestas que le brindan sentido y organización, inclusive a su estilo de vida. Busca esencialmente la estabilidad.

Relaciones Interpersonales

Maneja sus relaciones interpersonales con un estilo institucionalizador, manteniendo un régimen de comportamiento apegado a las normas y convenciones sociales dejando poco espacio para la espontaneidad y las relaciones de tipo informal que se produzcan dentro de la organización.

Receptividad y Capacidad de Respuesta

Responde a las demandas laborales por medio del establecimiento de orden y control, apeguándose a las normas y procesos establecidos, esforzándose mucho en minimizar el margen de error que se pueda cometer dentro de una actividad, y

elaborando estrategias que han sido reflexionadas cuidadosamente para evitar riesgos para sí, para la organización.

Manejo de la Autoridad

Por su apego a las normas, basará su autoridad en este factor, estableciendo jerarquías, procedimientos y reglas de forma clara (aunque esto legenerará algunas dificultades), en las que se pueda visualizar las causas y consecuencias de los errores así como las faltas y de esta forma establecer responsabilidades claras.

Tratará de manejar un tono conciliador, más que coercitivo, debido a que es de los que rechaza las confrontaciones.

Manejo de la dinámica grupal y trabajo en equipo

Propondrá un manejo grupal organizado y pulcro, con las delimitaciones de sus responsabilidades bien definidas, esperando principalmente que estas se cumplan cabalmente.

Intentará llevar al grupo hacia el cumplimiento de sus actividades, creando un ambiente apacible para el trabajo.

Comunicación e Inteligibilidad

Debido a su búsqueda constante de estructura, trata de transmitir sus ideas de manera ordenada y metódica, guardando especial cuidado de los detalles y del seguimiento de protocolos para la ejecución de tareas.

Limitaciones propias de su Estilo

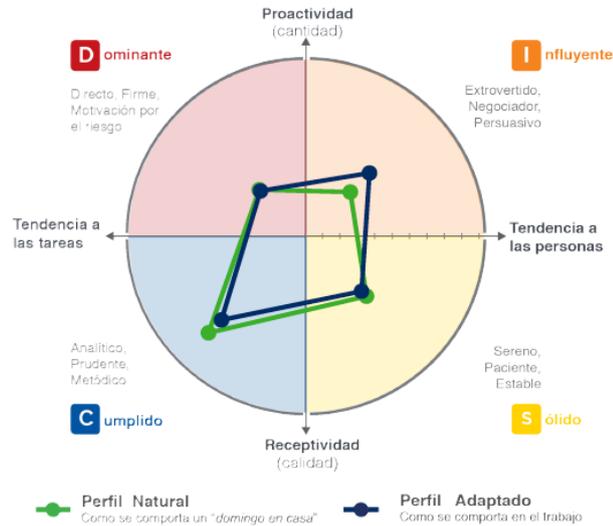
La constante búsqueda de estructura y atención a los detalles le ofrecen versatilidad para actuar sobre hechos concretos, pero en situaciones que carezcan de esta característica su capacidad de observar los detalles le dificultarían seriamente el análisis y su consecuente solución.

Estilo Democrático – Visionario



CONDUCTUAL

En el siguiente esquema usted visualizará las tendencias del evaluado, es decir, el estilo comportamental con el que responde a las situaciones cotidianas.



Características de Personalidad que orientan su estilo de Liderazgo

Es alguien que prefiere la estabilidad y los ambientes predecibles, principalmente en donde puede tener privacidad para realizar sus actividades. Busca una constante reafirmación de sus acciones y de la forma en la que se desenvuelve.

Es alguien que no solo busca estabilidad laboral, sino que persigue esta característica también en su vida en general.

Relaciones Interpersonales

Se relaciona con las personas desde un estilo amable e intentando evitar confrontaciones. Busca generar una impresión e imagen confiable, que sea reconocida por lo demás.

Receptividad y Capacidad de Respuesta

Por su estilo responderá a las demandas de su medio tratando de ser muy detallado en la información que brinda a su ambiente. Intentará no comprometerse ni confiar demasiado en aquellas cosas que no dependen de su desempeño.

Manejo de la Autoridad

Mostrará un estilo que enfatiza en la conformación de una imagen de confianza, es posible que busque consensos a costa de evitar los antagonismos. Basará su autoridad en formalismos, tratando de llamar al orden desde lo dispuesto en la organización.

Manejo de la dinámica grupal y trabajo en equipo

Orientará la dinámica grupal con la intención de lograr un trabajo de calidad y que quienes se mantienen a su cargo no omitan detalles sobre planes, procesos y resultados.

Comunicación e Inteligibilidad

Maneja un estilo de comunicación cordial, se esforzará por que dentro de su ambiente no haya espacio para las sorpresas y el caos, por lo que será muy preciso en sus aproximaciones.

Limitaciones Propias de su Estilo

Enfrenta complicaciones al momento de realizar exigencias y llamados de atención a quienes le rodean. El evitar activamente las confrontaciones puede hacer que sea muy condescendiente con los errores y omisiones de otros.

No establece un nivel de autoridad efectivo en tanto sienta que su imagen y credibilidad se vean comprometidas.

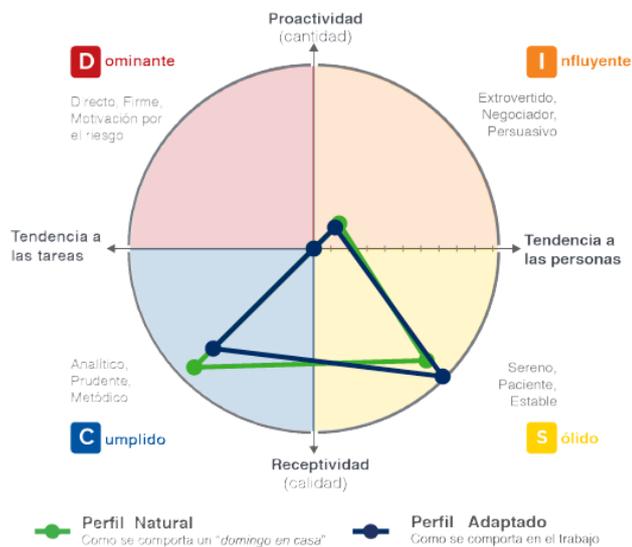
Puede perder de vista las prioridades por ir en busca de la calidad y precisión.

Estilo de liderazgo Democrático– Entrenador



CONDUCTUAL

En el siguiente esquema usted visualizará las tendencias del evaluado, es decir, el estilo comportamental con el que responde a las situaciones cotidianas.



Características de Personalidad que Orientan su estilo de Liderazgo

Es mesurado, sobrio en su comportamiento, muestra capacidad y prefiere realizar sus actividades de forma planificada, esperando reconocimiento y aprobación por parte quienes conforman su medio laboral. Busca un ambiente altamente estructurado y estable.

Relaciones Interpersonales

En sus relaciones interpersonales procura una actitud sobria y respetuosa hacia la gente, manteniendo la distancia y el tacto con las personas que le rodean. Debido a estas características tratará de imprimir un clima de estabilidad y predictibilidad, sobre las acciones de los demás miembros del grupo de trabajo. Dentro de este tipo de seguridad, podrá ejercer ampliamente su habilidad administrativa y de control, haciendo que los demás se esfuercen por implementar estas características dentro de sus hábitos laborales.

Receptividad y Capacidad de Respuesta

Su habilidad para responder a las demandas del ambiente está principalmente anclada en la ejecución y control de la calidad, por lo que sus acciones se direccionarán bien en este sentido, tratando de no perderlas a pesar de la urgencia de las circunstancias.

Manejo de Autoridad

Su autoridad se deriva de la capacidad que tiene de ser eficiente en lo que ejecuta y en la organización que logra. Se dirige a los miembros de su equipo de forma respetuosa y considerada señalando el manejo de la planificación para el trabajo.

Manejo de la dinámica grupal y trabajo en equipo

En su búsqueda de la estabilidad, trata de que los equipos en donde participa adquieran esta política, trata de anticiparse y conocer a las personas para saber que se puede esperar de ellas. Esto será de vital importancia a la hora de crear el clima laboral que pretende, en donde prime la estabilidad y la armonía.

Comunicación e Inteligibilidad

Mantiene un estilo de comunicación cordial y mesurado, expresando sus ideas de forma clara y con mucho tacto, tratando de recoger la opinión de todos y llevarlas a un consenso.

Limitaciones Propias de su Estilo

Su tono diplomático hace que trate de evitar las confrontaciones, tornándolo excesivamente dependiente de la opinión de los demás. Por lo que en momentos en los que se deba tomar decisiones complejas estas características pueden limitar considerablemente su actuación.

Anexo 3: Encuesta de identificación de estilos de liderazgo

IDENTIFICACION DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Esta encuesta es anónima y tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo de los Supervisores de la Central Esmeraldas II. Te detallaremos las características de seis estilos de liderazgo, una vez que los leas, identifica cuales estilos se manifiestan más en el supervisor.

Visionario

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión a largo plazo y transmite a cada miembro del equipo su rol dentro de la visión, solicita a sus colaboradores su opinión sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Comparte sus conocimientos con los miembros del equipo, comprende los puntos de vista de los demás y logra establecer un clima de confianza y respeto, plantea los objetivos y las responsabilidades estableciendo lo que espera de cada uno para conseguir el objetivo deseado.
- Impulsa la iniciativa y las nuevas formas de hacer las cosas siempre que estén en consonancia con la visión impartida.
- Utiliza la retroalimentación positiva y negativa de manera equilibrada.

Entrenador

- Se toma el tiempo necesario para conocer a los miembros de su equipo en todos los ámbitos, sus expectativas y objetivos.
- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, teniendo también en cuenta sus aspiraciones, preocupándose por el desarrollo a largo plazo.
- Pregunta, indaga sobre las situaciones y logra que cada uno encuentre la mejor solución, cree en la capacidad de los miembros del equipo, quienes se sienten respaldados.
- Orienta y retroalimenta para facilitar el desarrollo.

Afliativo

- Busca generar un ambiente agradable para trabajar, se basa en la amistad y en el buen manejo de las relaciones.
- Brinda a los miembros de su equipo la libertad para trabajar de la manera que cada uno considera que es más eficaz.
- Interviene cuando hay discordias en el grupo y puede perjudicar la armonía del equipo de trabajo.

- Pone más énfasis en propiciar reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones del grupo que en la dirección de tareas, normas y objetivos.
- Retroalimenta positivamente y evita las confrontaciones sobre el desempeño.

Democrático

- Consulta el criterio de los miembros de su equipo para buscar la mejor alternativa a los problemas, escucha a los demás y busca consensos.
- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada para ellos mismos y para la organización.
- Mantiene reuniones frecuentes, escucha las preocupaciones frecuentes del grupo.
- Motiva a que su equipo tome decisiones en relación a sus propios objetivos.
- Recompensa el rendimiento adecuado, da muy poca retroalimentación negativa o castigando pocas veces el desempeño inadecuado.

Ejemplar

- Dirige dando el ejemplo, tiene el conocimiento para hacerlo y lo hace notar.
- Transmite el mensaje implícitamente o explícitamente “hazlo como yo”.
- Su objetivo principal es la excelencia, con enfoque en la calidad y los detalles.
- Lleva a los integrantes de su equipo a resolver los problemas de la forma en las que él las haría, marcando las pautas para hacerlo.
- Busca los resultados de forma rápida y en ocasiones si no van a su ritmo, resuelve el problema por su cuenta.

Autoritario

- Da muchas instrucciones directas en busca de una solución inmediata indicando a los colaboradores que hacer sin tomar en cuenta el criterio de los miembros del equipo.
- Controla las actividades estrechamente, a través de una supervisión muy cercana.
- Utiliza la retroalimentación negativa o correctiva para enfatizar lo que está haciendo de forma equivocada, y en ocasiones utiliza estrategias para llamar la atención y avergonzar al empleado desobediente.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

Indica el nombre del supervisor: _____

De los seis estilos de liderazgo escoge los tres estilos que más utiliza el supervisor, luego ordena estos tres en orden descendente siendo 1 el dominante, 2 el moderado y 3 el que usa ocasionalmente.

Visionario

Entrenador

Democrático

Afiliativo

Ejemplar

Autoritario

Anexo 4: Tabulación de evaluación de desempeño 360 grados

Sujeto	Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
SUPERVISOR 1	100	100
COLABORADOR 1A	100	100
COLABORADOR 1B	100	100
COLABORADOR 1C	92,86	100
COLABORADOR 1D	100	100
COLABORADOR 1E	100	100
COLABORADOR 1F	100	92,86
COLABORADOR 1G	100	100
Promedio	98,98	98,98
Sujeto	Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
SUPERVISOR 2	100	100
COLABORADOR 2A	100	100
COLABORADOR 2B	100	100
COLABORADOR 2C	100	100
COLABORADOR 2D	100	100
COLABORADOR 2E	100	100
COLABORADOR 2F	100	100
COLABORADOR 2G	100	100
Promedio	100,00	100,00
Sujeto	Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
SUPERVISOR 3	95,83	100
COLABORADOR 3A	100	100
COLABORADOR 3B	100	100
COLABORADOR 3C	100	100
COLABORADOR 3D	100	100
Promedio	99,17	100,00
Sujeto	Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
SUPERVISOR 4	100	100
COLABORADOR 4A	100	100
COLABORADOR 4B	100	100
COLABORADOR 4C	100	100
COLABORADOR 4D	100	100
Promedio	100,00	100,00
Sujeto	Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico

SUPERVISOR 5	85,39	80,25
COLABORADOR 5A	78,57	76,19
COLABORADOR 5B	92,86	97,62
COLABORADOR 5C	100	100
Promedio	90,48	91,27
Sujeto	Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
SUPERVISOR 6	97,92	100
COLABORADOR 6A	95,83	95,83
COLABORADOR 6B	100	100
COLABORADOR 6C	100	100
Promedio	98,44	98,96
Sujeto	Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
SUPERVISOR 7	95,83	100
COLABORADOR 7A	100	100
COLABORADOR 7B	100	100
Promedio	98,61	100,00

Anexo 5: Resultado de competencias TDC

Sujeto	Orientación al logro	Iniciativa	Orden y calidad	Búsqueda de información	Comprensión interpersonal	Orientación hacia el cliente	Trabajo en equipo	Persuasión e impacto personal	Conciencia de la organización
SUPERVISOR 1	4,2	3	9	4,2	6	8,7	8,5	1,8	9,2
COLABORADOR 1A	8,3	4,80	5,70	6,30	3,70	0,70	4,30	9,30	5,00
COLABORADOR 1B	0,5	8,80	2,80	7,00	2,30	3,70	1,00	7,80	0,80
COLABORADOR 1C	7,5	9,50	8,30	3,80	2,30	5,20	5,80	6,50	8,80
COLABORADOR 1D	0,5	8,50	6,70	7,00	1,00	0,70	3,20	2,50	1,70
COLABORADOR 1E	1,7	1,30	2,80	5,70	3,70	6,70	5,80	7,80	1,70
COLABORADOR 1F	1	0,70	1,80	4,70	3,70	0,20	3,20	7,80	1,70
COLABORADOR 1G	7,8	8,70	5,70	9,50	6,80	3,20	9,00	7,80	2,30
Promedio	3,90	6,04	4,83	6,29	3,36	2,91	4,61	7,07	3,14
SUPERVISOR 2	4	2,9	8,8	4	5,8	8,5	8,3	1,6	9
COLABORADOR 2A	1	8,5	2,8	5,7	3,7	2,7	3,2	4,2	6
COLABORADOR 2B	0,5	3,3	1,2	10	1,5	0,1	5,8	5,3	2,7
COLABORADOR 2C	1	6,5	8,3	6,3	6,8	6,7	0,1	7,8	2,7
COLABORADOR 2D	3,2	0,7	2,8	8,3	9,5	2,7	5,8	5,3	1,7
COLABORADOR 2E	1	6,5	8,3	6,3	9,5	1,7	6,7	5,3	1,7
COLABORADOR 2F	1	3,3	9,5	9,5	8	4,2	6,7	9,7	1
COLABORADOR 2G	0,5	4,8	8,3	8,3	6,8	0,8	1	2,5	3,8
Promedio	1,17	4,80	5,89	7,77	6,54	2,70	4,19	5,73	2,80
SUPERVISOR 3	8	8,2	7,5	8,3	4	3,7	4,9	5,5	3
COLABORADOR 3A	3,2	1,3	4,3	6,3	4,8	0,8	4,3	5,3	2,7
COLABORADOR 3B	1	8,5	2,8	8,3	3,7	3,2	1	9,7	7,2
COLABORADOR 3C	1,7	7,8	2,8	5,2	2,3	6,2	6,2	4,2	1,7
COLABORADOR 3D	1	10	2,8	7,7	9,5	2,7	5,8	7,8	3,8
Promedio	1,73	6,90	3,18	6,88	5,08	3,23	4,33	6,75	3,85
SUPERVISOR 4	4,2	3	9	4,2	6	8,7	8,5	1,8	9,2
COLABORADOR 4A	7,8	4,8	9,5	7	4,8	8,8	9	9,3	7,2
COLABORADOR 4B	1	4,8	10,0	4,7	1	7,8	3,2	2,5	0,1
COLABORADOR 4C	3,2	1,3	6,7	5,7	4,8	3,7	6,2	6,8	8,2
COLABORADOR 4D	1	8,7	9	7,7	1,5	0,7	4,3	5,3	5
Promedio	3,25	4,90	7,85	6,28	3,03	5,25	5,68	5,98	5,13
SUPERVISOR 5	6,1	6,4	9	5,8	5,2	4,4	6,8	3,3	8,7
COLABORADOR 5A	0,7	3,3	7,7	9,5	1	0,7	1	4,2	5
COLABORADOR 5B	4,3	2,3	4,3	6,3	9	4,2	1,8	3,5	2,3
COLABORADOR 5C	0,5	9,5	2,8	4,7	0,1	3,7	4,3	1,2	8,2
Promedio	1,83	5,03	4,93	6,83	3,37	2,87	2,37	2,97	5,17
SUPERVISOR 6	5,3	5,3	8,2	6,5	3,1	5,3	3	3,1	8,6
COLABORADOR 6A	0,7	7,8	1,8	7	1,5	0,8	4,3	6,5	2,7
COLABORADOR 6B	0,5	8,5	8,3	9,5	6,8	3,2	0,1	7,8	1,7
COLABORADOR 6C	7,5	2,3	2,8	6,3	4,8	5,2	6,3	6,5	6
Promedio	2,90	6,20	4,30	7,60	4,37	3,07	3,57	6,93	3,47
SUPERVISOR 7	4,4	3,3	9,2	4,4	6,2	8,9	8,7	2	9,4
COLABORADOR 7A	0,5	9,5	5,7	9,8	3,7	6,7	5,8	2,5	8,2
COLABORADOR 7B	0,7	4,8	1,5	9,5	6,8	5,2	3,2	9,7	8,8
Promedio	0,60	7,15	3,60	9,65	5,25	5,95	4,50	6,10	8,50

Sujeto	Construcción de relaciones	Autoconfianza	Autocontrol	Flexibilidad	Perseverancia	Compromiso organizacional	Aprendizaje activo	Pensamiento analítico
SUPERVISOR 1	6,6	3	6,6	5,4		8,9		5,4
COLABORADOR 1A	6,70	8,50	2,50	1,70	7,50	9,20	6,00	4,80
COLABORADOR 1B	2,00	6,70	1,70	10,00	8,03	10,00	6,80	3,80
COLABORADOR 1C	10,00	2,20	4,70	6,20	6,80	6,70	7,50	0,80
COLABORADOR 1D	1,30	8,00	5,80	2,30	9,20	9,50	4,00	2,70
COLABORADOR 1E	3,20	8,00	5,80	9,20	8,30	4,70	6,00	9,70
COLABORADOR 1F	0,80	5,70	5,80	2,30	6,00	8,00	1,70	4,50
COLABORADOR 1G	3,20	3,20	4,70	6,20	2,70	9,80	6,80	4,80
Promedio	3,89	6,04	4,43	5,41	6,93	8,27	5,54	4,44
SUPERVISOR 2	6,4	2,9	6,4	5,2		8,7		5,2
COLABORADOR 2A	5,8	8	4,7	6,2	6	3,7	9	4,8
COLABORADOR 2B	2	6,7	0,1	6,2	3,3	0,7	0,7	10
COLABORADOR 2C	1,3	8,8	0,3	4,7	3,3	9,5	5,3	5,3
COLABORADOR 2D	1,3	8,5	8,8	10	8,03	10	0,2	1,8
COLABORADOR 2E	1,3	6,7	4,7	8,3	3,3	2,8	2,7	6,7
COLABORADOR 2F	6,7	7,2	7	4,7	8,2	10	4	6,7
COLABORADOR 2G	4,5	9,8	1	6,2	1,2	6,7	4	4,5
Promedio	3,27	7,96	3,80	6,61	4,76	6,20	3,70	5,69
SUPERVISOR 3	3,9	8,8	5,5	5,6		6,3		8,1
COLABORADOR 3A	4,5	5,7	1,7	3,5	6,8	9,2	6,8	5,3
COLABORADOR 3B	9,8	8,8	1,7	9,2	2,7	8	0,7	5,3
COLABORADOR 3C	2	9	0,3	1,7	7,5	8	6	4,8
COLABORADOR 3D	6,7	7,2	9,5	7,7	2,7	1,3	0,2	6
Promedio	5,75	7,68	3,30	5,53	4,93	6,63	3,43	5,35
SUPERVISOR 4	6,6	3	6,6	5,4		8,9		5,4
COLABORADOR 4A	9	5,7	4,7	2,3	4,5	3,7	6	9,7
COLABORADOR 4B	2	7,2	0,3	6,2	4,5	4,7	6,8	3,8
COLABORADOR 4C	6,7	5,7	4,7	1,8	2,7	3,7	6	5,3
COLABORADOR 4D	7,8	6,7	4,7	7,7	4,5	2	8,5	9,8
Promedio	6,38	6,33	3,60	4,50	4,05	3,53	6,83	7,15
SUPERVISOR 5	4	6,4	8,6	4,9		8,5		8,7
COLABORADOR 5A	4,5	8	2,5	1,2	7,5	9,5	4	8,3
COLABORADOR 5B	5,8	8	4,7	8,3	6,8	8	6,8	5,3
COLABORADOR 5C	5,8	8,5	9,2	9,8	7,5	3,7	6	3,8
Promedio	5,37	8,17	5,47	6,43	7,27	7,07	5,60	5,80
SUPERVISOR 6	2,8	5,3	8,4	4,8		8,3		8,1
COLABORADOR 6A	0,1	8,8	7	9,2	3	10	6	4,8
COLABORADOR 6B	5,8	8,8	0,1	6,2	6	9,5	6,8	8,3
COLABORADOR 6C	4,5	8,8	0,3	8,3	6	4,7	8,5	2,7
Promedio	3,47	8,80	2,47	7,90	5,00	8,07	7,10	5,27
SUPERVISOR 7	6,8	3,3	6,8	5,6		9,1		5,6
COLABORADOR 7A	0,1	9,3	7	6,2	6	9,8	7,5	1,8
COLABORADOR 7B	9,3	8,8	7	2,3	6	0,7	8,5	0,1
Promedio	4,70	9,05	7,00	4,25	6,00	5,25	8,00	0,95

Anexo 6: Base de correlación de datos por competencias individuales

		ESTILO AFILIATIVO			ESTILO DEMOCRATICO			ESTILO AUTORITARIO		
		BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Orientación hacia el cliente (agrupado)	BAJO	3	1	1	1	2	2	4	0	1
	MEDIO	1	1	0	1	0	1	2	0	0
	ALTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iniciativa (agrupado)	BAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MEDIO	2	2	1	1	2	2	5	0	0
	ALTO	2	0	0	1	0	1	1	0	1
Orden y calidad (agrupado)	BAJO	1	0	0	1	0	0	0	0	1
	MEDIO	3	1	1	0	2	3	5	0	0
	ALTO	0	1	0	1	0	0	1	0	0
Búsqueda de información (agrupado)	BAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MEDIO	0	1	1	1	1	0	2	0	0
	ALTO	4	1	0	1	1	3	4	0	1
Comprensión interpersonal (agrupado)	BAJO	0	1	0	1	0	0	1	0	0
	MEDIO	4	1	1	1	2	3	5	0	1
	ALTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Orientación hacia el cliente (agrupado)	BAJO	3	1	1	1	2	2	4	0	1
	MEDIO	1	1	0	1	0	1	2	0	0
	ALTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autoconfianza (agrupado)	BAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MEDIO	0	1	1	1	1	0	2	0	0
	ALTO	4	1	0	1	1	3	4	0	1
Construcción de relaciones (agrupado)	BAJO	0	1	0	0	0	1	1	0	0
	MEDIO	4	1	1	2	2	2	5	0	1
	ALTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conciencia de la organización (agrupado)	BAJO	0	1	1	0	1	1	2	0	0
	MEDIO	3	1	0	2	1	1	3	0	1
	ALTO	1	0	0	0	0	1	1	0	0
Persuasión e impacto personal (agrupado)	BAJO	1	0	0	0	1	0	1	0	0
	MEDIO	1	2	0	1	0	2	3	0	0
	ALTO	2	0	1	1	1	1	2	0	1
Trabajo en equipo (agrupado)	BAJO	1	0	0	0	1	0	1	0	0
	MEDIO	3	2	1	2	1	3	5	0	1
	ALTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0

		ESTILO ENTRENADOR			ESTILO VISIONARIO		
		BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Orientación hacia el cliente (agrupado)	BAJO	4	1	0	3	1	1
	MEDIO	0	1	1	2	0	0
	ALTO	0	0	0	0	0	0
Iniciativa (agrupado)	BAJO	0	0	0	0	0	0
	MEDIO	4	0	1	3	1	1
	ALTO	0	2	0	2	0	0
Orden y calidad (agrupado)	BAJO	0	1	0	1	0	0
	MEDIO	4	1	0	3	1	1
	ALTO	0	0	1	1	0	0
Búsqueda de información (agrupado)	BAJO	0	0	0	0	0	0
	MEDIO	1	0	1	2	0	0
	ALTO	3	2	0	3	1	1
Comprensión interpersonal (agrupado)	BAJO	0	0	1	1	0	0
	MEDIO	4	2	0	4	1	1
	ALTO	0	0	0	0	0	0
Orientación hacia el cliente (agrupado)	BAJO	4	1	0	3	1	1
	MEDIO	0	1	1	2	0	0
	ALTO	0	0	0	0	0	0
Autoconfianza (agrupado)	BAJO	0	0	0	0	0	0
	MEDIO	1	0	1	2	0	0
	ALTO	3	2	0	3	1	1
Construcción de relaciones (agrupado)	BAJO	1	0	0	1	0	0
	MEDIO	3	2	1	4	1	1
	ALTO	0	0	0	0	0	0
Conciencia de la organización (agrupado)	BAJO	2	0	0	2	0	0
	MEDIO	2	1	1	2	1	1
	ALTO	0	1	0	1	0	0
Persuasión e impacto personal (agrupado)	BAJO	1	0	0	0	0	1
	MEDIO	1	1	1	3	0	0
	ALTO	2	1	0	2	1	0
Trabajo en equipo (agrupado)	BAJO	1	0	0	0	0	1
	MEDIO	3	2	1	5	1	0
	ALTO	0	0	0	0	0	0