



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN COMERCIAL.**

Título:

**“Modelo de Competencias de Liderazgo Basado en
Resultados en Equipos de Alto Rendimiento en el Área
Comercial, Santo Domingo, República Dominicana, 2015”**

Sustentado por:

Laura María Gil 1983-0659

Asesor (a):

Ivelisse Comprés

LIBRO DE RESERVA

Este libro de reserva
NO debe ser sacado
de la Biblioteca.

Distrito Nacional

Agosto, 2015

RESUMEN

Uno de los objetivos principales en esta investigación estuvo en el poder establecer, cuáles son esos indicadores o comportamientos que hacen que las personas que guían grupos comerciales con éxito se mantengan en el tiempo con equipos más que integrados, abrazados a las tareas, con excelente comunicación, con diseño de estrategias puntuales que planteadas y puestas en ejecución por los mismos grupos, los llevan al éxito. Las investigaciones de este tema se desarrollan desde hace tiempo, hicimos un recorrido por las mismas con los diferentes autores que las preceden, permanecen esos estudios en la actualidad y continuaran en el futuro. Para desarrollar esta investigación apoyando el pensamiento inicial, la metodología empleada para alcanzar los objetivos fue de naturaleza no experimental, se trató de un estudio orientado a establecer un modelo lógico hipotético deductivo que explicara las relaciones entre las características de personales, motivacionales de los directivos y el estilo de liderazgo aplicado. Los instrumentos de investigación fueron entrevistas a líderes y encuestas a supervisados. Llegando a un pensamiento final de que las habilidades de los líderes de desarrollar estrategias de implementación, comunicación, retroalimentación, trabajo en equipo y reconocimientos, son las herramientas más puntuales que dan efecto de éxito a los mismos, aunque también este estudio apuesta a la gente, el líder puede mantener esas habilidades y estrategias de dirección antes mencionadas aun su enfoque sea a las tareas, no importa la teoría, modelo o tendencia siempre será quien pueda determinar el rumbo que tomara su gente y su gestión.

Abstract

One of the main objectives in this research, was on to be able establish what are the indicators or behaviors that defines the person who lead commercial team with success, and to keep it a long the time with highly integrity team, focus on the tasks, fluent communication, and with tasks designed and executed by the same time take them to success. The researchs of this subject has been developed a long time ago, and we have made a flashback from the authors that precede them, and continue developing them. For the developing of this investigation supported on the initial though, the methodology employee to reach the objectives of the investigation was of a non experimental nature, based on an study oriented to establish a logic hipotetic deductive model that explain the relationship between the personal characteristics, motivational of the directives and the leadership style applied. The instruments of this research were interviews to leaderteams and polls to their supervised team. Concluding to a final though that leader habilities for develop communications and implementation strategies, feedback, workteam, and recognition, are the most effective tool that give success efect to them, but also this research is focus on people, a teamleader can keep this habilities and strategies for guide people before mentioned, even if his focus are the task, no matter what the theory, model or trend is, is going to be the one who determinate the road that will take his team and management

INDICE

RESUMEN	ii
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	viii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I: CONCEPTOS GENERALES DEL LIDER Y DEL LIDERAZGO

1.1 Definición de Líder	4
1.1.1 Atributos del líder.....	5
1.1.1.1 Inteligencia emocional.....	5
1.1.1.2 Creatividad.....	6
1.1.1.3 Resiliencia.....	7
1.2 Conceptos de Liderazgo	8
1.3 Roles Gerenciales de Liderazgo	8
1.3.1 Roles Interpersonales.....	9
1.3.2 Roles informativos	9
1.3.3 Roles de decisión	10
1.4 Los rasgos de la personalidad y el liderazgo	10
1.4.1 Los 10 Rasgos de Personalidad que Definen a un Líder	11
1.4.2 Grandes Dimensiones de la Personalidad	14
1.4.2.1 ¿Para qué Sirven Estas Dimensiones?:	15
1.4.3 Las Cinco Dimensiones de la Personalidad	16
1.4.3.1 Emocional	16
1.4.3.2 Empatía.....	17
1.4.3.3 Ajuste.....	17
1.4.3.4 Escrupulosidad.....	18
1.4.3.5 Apertura a la experiencia.....	18
1.5 Teorías de Liderazgo.....	18
1.5.1 Teoría de los Rasgos.....	18
1.5.2 Teoría del Comportamiento de Liderazgo.....	19
1.5.3 Teoría de Liderazgo por Contingencia	20
1.5.4 Modelo de Fiedler.....	20
1.5.5 Teoría de Liderazgo Integrador.....	21
1.5.6 Teoría y Modelo del Continuo de Liderazgo.....	23
1.5.7 Teoría y Modelo de Liderazgo Trayectoria - Meta.....	25
1.5.8 Teoría de los Modelos de Liderazgo y Normativo.	25

1.5.9 Fidelización de los empleados	26
1.6 Aplicación de la Teoría de Liderazgo	26
1.7 Estilos de Liderazgos Según Lussier y Achua	27
1.8 Formación por Competencias	27
1.9 Trabajo en Equipo	32
1.9.1 Formación De equipos.....	34

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Validez y Confiabilidad	39
2.2 Fases de Elaboración	39
2.3 Herramientas a Utilizar	40
2.3.1 La Encuesta.....	40
2.3.1.1 Objetivos de la Encuesta.....	41
2.3.2 La Entrevista.....	41
2.3.2.1 Objetivos de la Entrevista.....	42
2.4 Cálculo de la Muestra	42
2.4.1 Muestra Para Encuesta	42
2.4.2 Muestra Para Entrevista	43
2.5 Resultados del Cuestionario – Encuesta.	44
2.5.1 Análisis de la Encuesta.....	54
2.6 Análisis del Cuestionario – Entrevista	57
2.7 Diagnóstico.....	66

CAPITULO III: PROPUESTA MODELO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS

3.1 Justificación de la Propuesta.....	71
3.2 Propósito de la Propuesta	76
3.3 Modelo Propuesto	79
CONCLUSIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo de los encuestados en la empresa	44
Tabla 2. Tiempo de experiencia de los encuestados.....	45
Tabla 3. Identificación de encuestado con la empresa.....	45
Tabla 4. Conocimiento de metas y estrategias para los que trabaja.	46
Tabla 5. Conocimiento profundo de las metas.....	46
Tabla 6. Compromiso del supervisado con los logros de la empresa.....	47
Tabla 7. Reuniones de los supervisados con sus supervisores.	47
Tabla 8. Retroalimentación entre el supervisado y el supervisor.	48
Tabla 9. Reconocimientos por alcanzar las metas.....	48
Tabla 10. Conocimiento público de los logros.	49
Tabla 11. Momentos de orientación y enfoque	49
Tabla 12. Retroalimentación oportuna	50
Tabla 13. Percepción del interés mostrado al supervisado por sus superior.	50
Tabla 14. Manejo de las relaciones interpersonales del equipo.	51
Tabla 15. Nivel de comunicación entre los compañeros del equipo.	51
Tabla 16. El equipo comparten estrategias y acciones.	52
Tabla 17. Motivación del supervisor del trabajo en equipo entre su grupo....	52
Tabla 18. Elaboración de actividades que ayuden la lograr los objetivos	53
Tabla 19. Encuentros que aseguren el enfoque para lograr los objetivos.	53
Tabla 20. Creación incentivos adicionales para lograr los objetivos.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1	24
---------------	----

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dios: Por siempre hacerme sentir que soy una de sus hijas predilectas, por tratar de hacer de mí cada vez más un mejor ser humano.

Mis Hijos: Jorge Andrés, Rafael José y Michael por el tiempo robado y los humores que me acompañaban cuando tenía entregas importantes, los amo y ustedes son y serán siempre la gasolina que enciende este motor.

Mi hermana: Brújula, bastón, pie de amigo, gracias, tienes la habilidad de convertirte en todo aquello que necesito, aunque no te lo digo mucho...Te Amo.

Mis compañeras de maestría: La verdad que agradezco a Dios el momento en me hizo conocerlas, sin ustedes hubiera sido muy difícil llegar al final, gracias por todo por su amistad, por el soporte y por querernos como somos.

A mis adorados entrevistados: Gracias por el apoyo, por haberme dicho que sí, porque sus experiencias dieron sentido y vida a este trabajo, entre todos no puedo dejar de mencionar a Elvyn, Karil y Lisette

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes puntos de vista. Para algunos investigadores la clave del éxito de un directivo se halla en sus características personales: rasgos, carisma, inteligencia, vocación. Otros se han centrado en los estilos del directivo. Y otros han investigado los roles que el directivo asume en los procesos que desarrolla por la naturaleza de su trabajo. En la actualidad ha cobrado importancia el liderazgo como conjunto de competencias directivas.

Es propósito de este trabajo establecer, cuáles son esas competencias directivas y como al usarlas bajo enfoque se pueden obtener resultados no solo al nivel de las metas y objetivos establecidos por las empresas sino también como parte del desarrollo y evolución del ser humano.

Como objetivo general viene el planteamiento de identificar los aspectos que producen el cumplimiento de las estrategias y metas diseñadas para equipos, valorándolos desde el punto de vista de quien los guía hacia el éxito. Y además de esto poder investigar otros aspectos como analizar las características de los líderes que guían a sus equipos hacia el éxito, también poder analizar el comportamiento y planteamiento estratégico de los líderes de alto impacto, entender el tipo de liderazgo implementado por los líderes que llevan a sus equipos a la consecución de altas metas, Identificar las características de los equipos multidisciplinarios y autosuficientes.

John C. Maxwell expone los conceptos de liderazgo y las cualidades que necesitan las personas para desarrollarse como líderes eficaces y alcanzar la misión y visión de su organización. Tanto Cardona, Rey como Rodríguez y Alvarez han puesto el avance del liderazgo y la formación del personal de las

empresas como parte esencial y primordial para el desarrollo de las mismas e indican que el empuje de este aspecto ha venido teniendo y continuará creciendo hacia niveles insospechados.

Robert Lussier y Christopher Achua, presentan un enfoque moderno del liderazgo y se apoyan en tres estrategias didácticas complementarias: cubren la teoría básica tradicional de los temas de liderazgo; proponen aplicaciones que conducen al lector al razonamiento crítico, y planteamientos de nuevos razonamientos y conductas, incluyendo las autoevaluaciones, de los líderes frente a sus equipos.

La metodología que se empleara para alcanzar los objetivos arriba señalados, es de naturaleza no experimental, específicamente, se trata de un estudio de análisis que explique las relaciones entre las características de personales, motivaciones de los directivos y el estilo de liderazgo aplicado.

Para la investigación se preparan cuestionarios entrevistas con gerentes que manejan equipos con orientación a resultados y cuestionarios encuestas para analizar a supervisados que integren equipos de alto desempeño. Los planteamientos se basaran en las teorías de los escritores antes mencionados, libros de texto, reportajes, blogs e internet.

Este trabajo buscara establecer o encontrar, cuáles son esas competencias directivas que poseen algunos líderes y como al usarlas bajo enfoque adecuado se pueden obtener resultados no solo al nivel de las metas y objetivos establecidos por las empresas sino también como parte del desarrollo y evolución del ser humano, líderes que saben crear ambientes de cohesión y significado para los integrantes del equipo, equipos que sobresalen por el comportamiento observado y la manera en que sobrepasan

las metas u objetivos impuestos por las empresas, que abrazan tareas como propias y que ponen más que acción y pasión a lo que hacen.

CAPITULO I:

CONCEPTOS GENERALES DEL LIDER Y DEL LIDERAZGO

Las empresas se toman cada vez más competitivas, la importancia de las correctas ejecuciones de los planes de las empresas hace que sea muy relevante el contar con las personas eficientes y capaces que puedan lograr las expectativas de las empresas y es aquí donde el liderazgo forma un parte crucial del desarrollo de estas metas y por supuesto quien o quienes conducen a esos equipos son la otra cara de la moneda, pues son quienes trazan las pautas que guían los caminos de sus equipos.

Es importante evaluar varias definiciones que nos permita tener un contexto más amplio de ambos conceptos y que nuestro panorama y objeto de estudio pueda estar lo más completo posible acerca de estos aspectos

1.1 Definición de Líder

- a. Es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo. (<http://www.significados.com/liderazgo/>, 2013)
- b. Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común (Internacional, 1999).

1.1.1 Atributos del líder

Además de demostrar ciertas competencias y características los líderes hacen mucho más que demostrar atributos, pues consiguen resultados. Un estudio realizado por la ConferenceBoard al entrevistar empresas, encontró que solo el 54% de las mismas entendía que tenía el liderazgo necesario en sus filas para producir los resultados y cambios esperados y solo el 8% creyó que tenía el liderazgo o líderes adecuados para el éxito de sus empresas. La administración eficaz de personal como necesita punto #1 del liderazgo efectivo para lograr los resultados (Anónimo, 2014).

Los líderes en los negocios, escuelas, iglesias, familias y entidades oficiales se encuentran ante el reto de dominar tener la conciencia de que los atributos del liderazgo no bastan; un líder eficaz tiene que conectar los atributos con resultados.

A partir del año 2005, aquellos que desean ser o en su defecto formar líderes más capaces y eficaces han tenido que mejorar las perspectivas de las cualidades interiores o personales que hacen al líder eficaz. Existe una amplia gama de términos a veces confusos y muchas veces superpuestos, entre ellos hábitos, rasgos, competencias, conductas, estilos, motivaciones, principios, destrezas y carácter, pero se destacan estos que a continuación se destacan:

1.1.1.1 Inteligencia emocional

Esto habla de grandes habilidades de los líderes, para modelar y transmitir a su grupo, pues quiere decir que trata acerca de la capacidad de mantener la calma en la adversidad. La tienen aquellos que no entran en pánico, pero también los que no juzgan como primera respuesta. El líder con inteligencia

emocional mantiene una actitud positiva, que no reprime a sus colaboradores. Trata de entablar una relación de empatía, tiene buena escucha, y sabe interpretar las complejidades de las personas con las que trabaja.

El buen líder sabe destacarse sin ser competitivo; es decir, no intenta aplastar a los demás, sino que trabaja de manera profunda y armoniosa en las situaciones grupales que le permitan a su equipo cohesionarse y teniendo la ser humano como parte primordial de los objetivos.

1.1.1.2 Creatividad

Se comprende por características personales o competencias, que en general se entienden como dadas por la naturaleza y no necesariamente aprendidas.

Los elementos comunes que caracterizan a todos estos modelos son:

- a) La definición del problema a través de una serie de preguntas
- b) Un momento de observación y reflexión
- c) Un proceso generador de ideas
- d) Un momento de acción
- e) Una forma de evaluación y control.

Como se puede observar la generación de ideas creativas es el resultado de un proceso de maduración que culmina con la idea genial, sino con su evaluación y comprobación fáctica (Martinez, 2013).

1.1.1.3 Resiliencia

Se trata de la capacidad de repensar la estrategia y de reinventarse. En psicología, solía entenderse como una patología. La psicología más moderna la ve como un ajuste saludable frente a la adversidad. Hay personas que reaccionan mejor ante los problemas, con más voluntad para aceptarlos y superarse.

Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias.

Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
- Responden al cambio con flexibilidad.
- Son promotores del cambio
- Manejan adecuadamente las múltiples demandas, reorganizan pronto las prioridades.
- Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes
- Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.

Las personas con esta competencia son capaces de adquirir nuevas pericias o habilidades y de incorporarse fácilmente a un nuevo equipo de trabajo. Permanecen abiertas a los nuevos datos y pueden renunciar a las antiguas creencias y adaptarse a los nuevos tiempos(Cadiz, 2015).

1.2 Conceptos de Liderazgo

Es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés leader, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado. (Soto M. , 2012)

Se designa con el término de Liderazgo a aquella capacidad que dispone una persona y por la cual es capaz de influir en su grupo de pertenencia, o a un determinado público ante el cual se expresa y dirige su mensaje. La situación de liderazgo implica influir en las creencias, valores y acciones de los otros y también apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen

(<http://www.definicionabc.com/>, 2007).

1.3 Roles Gerenciales de Liderazgo

Se definen como una serie de conductas que realizan los directivos de una organización, sin importar el nivel, durante el desarrollo de sus tareas y actividades. El concepto de roles gerenciales fue definido por Mintzberg en su libro "The nature of managerial work". No todos los directivos ejercen los roles descritos ni la intensidad con que las ejerce va a ser la misma. Eso va a depender del tipo de organización, del lugar o puesto que ocupen en la jerarquía, del grado de autonomía y libertad para tomar decisiones dentro de la organización o de la naturaleza del trabajo que realice o supervise y dirija.

Se identificaron 10 roles que podían ejercer los directivos de forma individual o conjunta en una misma acción, y estos roles se clasificaron en 3 categorías: roles interpersonales, informativos y decisorios.

1.3.1 Roles Interpersonales

Representante o cabeza visible: Consiste en cumplir con unos deberes relacionados con aspectos más sociales de la empresa. Este rol se representa, por ejemplo, cuando un directivo actúa a un acto en nombre o representación de la empresa.

Líder: Relacionado con el tipo de relación del directivo con sus subordinados y su capacidad de motivarlos, dirigirlos, orientarlos hacia la consecución de objetivos.

Enlace: Se crea, por parte del directivo, una red de contactos dentro y fuera de la empresa, en función del nivel que ocupe dentro de la misma. Generalmente, estos vínculos laterales son más fuera de la empresa cuando se trata de niveles directivos altos, mientras que si hablamos de niveles más operativos, la red de contactos suelen incluir directivos de otras unidades de la organización.

1.3.2 Roles informativos

Monitor: Relacionado con las búsqueda y obtención continua de información que nos pueda tener algún tipo de utilidad en un momento presente o futuro.

Difusor: Una vez obtenida información, se transmite al resto de niveles directos de nivel inferior para ayudar en una mejor toma de decisiones por parte de todos los directivos y personal de la organización.

Portavoz: La transmisión de información se realiza de forma "pública", generalmente al exterior de la organización.

1.3.3 Roles de decisión

Emprendedor: Referido a la búsqueda de oportunidades, a la toma de iniciativas que promueva el cambio o la orientación a nuevos escenarios.

Gestor de problemas o árbitro de conflictos: Si surgen conflictos en alguno de los niveles de la organización entre personas o departamentos, el directivo los resuelve.

Asignador de recursos: Decisiones sobre la distribución de los recursos tangibles de la organización (humanos, técnicos, financieros) para obtener unos objetivos determinados.

Negociador: Relacionado con la posición del directivo a la hora de negociar soluciones ante un determinado problema con otra parte.(Lussier, Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, 2013).

1.4 Los rasgos de la personalidad y el liderazgo

Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.

La personalidad tiene bases genéticas, pero también la determinan factores ambientales. Los genes que heredó influyen en su personalidad, pero también influyen la familia, los amigos, la escuela y el trabajo. Hay muchos

métodos para clasificar la personalidad, y uno de éstos, ideado para el liderazgo, identifica 16 tipos de personalidad del líder. El modelo de las cinco grandes dimensiones de rasgos de la personalidad es el que goza de mayor aceptación para clasificar la personalidad, pues se sustenta en investigaciones muy serias(hab1).

1.4.1 Los 10 Rasgos de Personalidad que Definen a un Líder

La importancia en este punto suele centrarse en la detección de perfiles con buen potencial en atributos intelectuales, comunicativos, y hasta físicos. Esta visión presupone que existe un número conocido de rasgos personales que debe tener un líder, rasgos que han podido ser bien acotados. La caracterización de las habilidades del líder ha sido estudiada a partir de pruebas de carácter personal y también mediante la observación de la conducta en contextos grupales. Esta línea de estudio ha logrado correlacionar casi la totalidad de los rasgos del liderazgo. A continuación, resumimos los diez rasgos de personalidad más prevalentes en las personas con gran capacidad de liderazgo

A. Habilidades Comunicativas

La comunicación debe operar en dos direcciones: expresar de forma clara y asertiva las ideas, instrucciones y opiniones, así como conseguir que el mensaje sea escuchado y comprendido. También es propio de un líder la capacidad para saber escuchar y tomar en cuenta todas las opiniones, individuales y colectivas, que lleguen a él.

B. Inteligencia Emocional

La investigación acerca de este rasgo se caracterizó inicialmente la Inteligencia Emocional como la capacidad de gestionar las emociones y los sentimientos propios y ajenos, de discernir tales sentimientos y de emplear esta información para corresponderla con acciones precisas. Los sentimientos movilizan al sujeto, por eso la inteligencia emocional es un rasgo clave del líder.

C. Capacidad para determinar metas y objetivos

La dirección de un grupo requiere saber cuál ha de ser la hoja de ruta para guiarlo. En ausencia de metas y objetivos precisos, el esfuerzo puede resultar estéril, y el grupo puede sentir frustración. Los objetivos deben ser coherentes con la capacidad del grupo: no es efectivo establecer metas inalcanzables.

D. Capacidad de planificación y desarrollo

Cuando ya se han fijado los objetivos, es imprescindible trazar un plan para lograrlos. Este plan debe planificar todas las acciones que deben cumplirse, los tiempos, las personas que las realizarán, los recursos que se emplearán.

E. Autoconocimiento proactivo

Un buen líder debe ser consciente de sus virtudes y debe sacarles el máximo rendimiento. Obviamente, también es conocedor de sus debilidades, y lucha para intentar mejorar.

F. Autodesarrollo y asistencia a los compañeros

Un líder es capaz de crecer mientras ayuda a que los demás se desarrollen. Para mejorar, no le es necesario hacerlo "a la defensiva"; no es esclavo de su rol grupal o de su reputación. Ayuda a crecer al grupo enseñando a los demás, delegando tareas y creando espacios de acción y comunicación para que las otras personas se sientan útiles y valoradas.

G. Innovación

Tratará de hallar nuevas y mejores formas de realizar las actividades. Este rasgo es fundamental en el contexto de una sociedad que avanza a marchas forzadas, con cambios constantes en la tecnología, las comunicaciones y la alta competitividad.

H. Responsabilidad

Es consciente que su posición en el grupo le confiere poder, y sabe emplearlo para beneficiar al conjunto. No es egoísta; usa su posición para activar procesos y dinamizar potenciales.

I. Información

Un buen líder debe estar informado. Ninguna corporación logra sobrevivir sin la presencia de líderes que conozcan la manera de manejar la información. Conocer el procesamiento de la información, interpretarla correctamente y con astucia para luego usarla de la forma más útil y creativa, es una habilidad clave.

J. Carisma

Este último punto es controvertido. Algunos autores creen que el rasgo del carisma tiene definiciones muy dispares, y que según cuál de ellas se emplee, será una característica presente en las personas con habilidades de liderazgo, o no. Definiendo el concepto como la capacidad para atraer y causar buenas sensaciones, así como llamar la atención y mostrarse agradable y empático a los ojos de las demás personas, el carisma sí es un rasgo crucial en un buen líder. El carisma puede ser entrenado socializándose y mostrando un interés auténtico en las personas. Se relaciona el carisma con la ausencia de egoísmo, factor que es decisivo a la hora de percibir (Regader, 2014).

1.4.2 Grandes Dimensiones de la Personalidad

En psicología se describe esto como un modelo de personalidad que permite analizar cómo está la composición de la misma a través de cinco amplios factores que se encontraron de manera experimental en un estudio con análisis en la personalidad de los individuos.

Su origen puede remontarse al psicólogo Raymond Cattell, quien en los años 40 describió 12 factores de personalidad mediante el uso del análisis factorial, que dieron lugar al famoso test 16PF, que aún se utiliza ampliamente en la actualidad tras haber sido revisado y perfeccionado a lo largo del tiempo.

La psicología moderna considera que existen cinco grandes dimensiones (también llamadas rasgos o factores) de la personalidad que constituyen los cinco pilares básicos que captan la esencia de las diferencias individuales en la personalidad.

Estas dimensiones de la personalidad se desarrollan en base a influencias tanto genéticas como ambientales. Los estudios realizados han mostrado que se trata de dimensiones universales y pueden utilizarse para describir la personalidad de individuos de culturas muy diferentes.

1.4.2.1 ¿Para qué Sirven Estas Dimensiones?:

Desde el momento en que empezó a utilizarse este modelo, son muchas las investigaciones que se han realizado que demuestran cómo el estudio de estas dimensiones puede utilizarse para predecir determinados comportamientos. Por ejemplo, se ha visto que el factor Responsabilidad se relaciona con el rendimiento laboral.

Estudios realizados con adolescentes han mostrado que un nivel bajo de amabilidad y responsabilidad predicen la delincuencia responsabilidad predicen trastornos como la depresión.

En adultos, la responsabilidad es el predictor general del éxito en el trabajo, mientras que otras dimensiones se relacionan con aspectos específicos del rendimiento laboral. Por ejemplo, la empatía y estabilidad emocional predicen el rendimiento del trabajo en grupo, mientras que la extroversión predice el éxito en las ventas y puestos directivos.

Así mismo, se han realizado investigaciones destinadas a conocer la relación entre personalidad y salud. Los resultados indican que las vidas más ordenadas y bien estructuradas de las personas altas en responsabilidad, van acompañadas de una mayor salud y longevidad, mientras que la hostilidad (baja amabilidad) y alto grado de neuroticismo o inteligencia emocional parecen ser factores de riesgo para la salud.

En otros estudios, el liderazgo se ha relacionado con la extraversión; la tendencia a ayudar a los otros con la dimensión amabilidad; y la vulnerabilidad a la depresión con la dimensión neuroticismo o inteligencia emocional(Muñoz, 2015).

1.4.3 Las Cinco Dimensiones de la Personalidad

La psicología moderna considera que existen cinco grandes dimensiones (también llamadas rasgos o factores) de la personalidad que constituyen los cinco pilares básicos que captan la esencia de las diferencias individuales en la personalidad(Achua, 2013).

Estas dimensiones de la personalidad se desarrollan en base a influencias tanto genéticas como ambientales. Los estudios realizados han mostrado que se trata de dimensiones universales y pueden utilizarse para describir la personalidad de individuos de culturas muy diferentes.

Para el área de los profesionales de Recursos Humanos a menudo utilizan las dimensiones de la personalidad de los Cinco Grandes para ayudar a colocar a los empleados. Esto se debe a que estas dimensiones se consideran los rasgos subyacentes que conforman la personalidad global de un individuo

1.4.3.1 Emocional

Están los rasgos de liderazgo y extroversión.

Las personas con marcados rasgos de emocionalidad (dominantes) quieren siempre hacerse cargo de la situación.

Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, y competir e influir. Quienes no poseen una acentuada emocionalidad prefieren ser seguidores y no rivalizar o ejercer su influjo en nadie.

Lo emocional se halla entre la extroversión y la introversión. Si bien los extrovertidos son sociables y les gusta conocer a otras personas, los introvertidos son tímidos.

1.4.3.2 Empatía

Se destacan los rasgos de armonía interpersonal.

Una persona como cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable significa que su rasgo de empatía es acentuado.

Pero no cuando nos referimos a ella como fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial.

Quienes tienen empatía son sociables, dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y cuentan con muchos amigos.

1.4.3.3 Ajuste

Comprende rasgos de estabilidad emocional.

El ajuste se sitúa entre la constancia y el cambio emocional.

Posee autocontrol, la tranquilidad (resistir a presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo)

Tiene tendencia de elogiar a los demás

1.4.3.4 Escrupulosidad

Son los rasgos relacionados con el logro.

Son responsables y dignos de confianza.

Poseen acentuada credibilidad, accesibilidad y organización.

Se caracterizan por estar dispuestos a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

1.4.3.5 Apertura a la experiencia

Está relacionado con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Buscan el cambio y probar nuevas cosas, mientras que quienes tienen una disposición baja a la apertura evitan toda modificación y novedad (habilidadesgerencialesiicorte.blogspot.com/2013).

1.5 Teorías de Liderazgo

Antes de continuar hay que dejar definido a que se refieren los investigadores con "Teoría de liderazgo", que no es más que una explicación de algún aspecto de liderazgo, tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor el liderazgo, sobre todo si es ejecutivo.

1.5.1 Teoría de los Rasgos

Los primeros estudios y análisis de las teorías del liderazgo estudiaban bajo el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Su mayor utilidad estaba en destacar esas cualidades que tenían los líderes efectivos que los

diferenciaban de los seguidores. Estas teorías la eficacia de esas características distintivas del liderazgo, los análisis estuvieron sustentados en el estudio de rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como gran nivel de energía, apariencia, agresividad y confianza en sí mismo, persuasión y dominio, en un esfuerzo por identificar un conjunto de rasgos comunes que poseyeran los líderes exitosos.

El asunto trataba de identificar esas listas de rasgos en personas para promoverlas como candidatos a liderazgo. Durante décadas desarrollaron cientos de estudios por los años 30 y 40, sin embargo nadie pudo conseguir una lista universal exacta que poseyeran los líderes eficaces y que garantizara el éxito de los mismos(Achua, 2013).

1.5.2 Teoría del Comportamiento de Liderazgo

Esta teoría se basa básicamente en el comportamiento desempeñado por el líder en su puesto de trabajo, en este aspecto trataron de identificar u homologar los comportamientos de los líderes efectivos frente a aquellos que no lo eran.

La teoría del Comportamiento de Liderazgo intenta explicar los distintos estilos utilizados por los líderes efectivos o en su defecto estudiar la naturaleza de su trabajo.

El estudio de los 10 roles gerenciales de Mintzberg son un ejemplo de esta teoría del comportamiento del liderazgo, estas investigaciones se enfocan en encontrar parámetros que ayude a facilitar nuestra comprensión en el comportamiento y la efectividad del mismo. Hasta el momento no se ha podido determinar que un comportamiento o características sea mejor o más efectivo que otro para los aspectos gerenciales(Achua, 2013).

1.5.3 Teoría de Liderazgo por Contingencia

El principal argumento de esta teoría, es que no existe una manera universal para organizar a las empresas, las organizaciones no son iguales por lo que no se le puede tratar igual. Por esa razón se trata de contingencia, cada situación es diferente y según esta situación se determina la manera de organizar o administrar la empresa.

Los modelos de contingencia son los que afirman que el estilo de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. En primer término, hay que identificar los factores clave de la situación. Cuando se combinan con los datos de las investigaciones, estos factores indican cuál estilo debe ser el más efectivo. Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no.

Se utiliza para determinar si el estilo de liderazgo de una persona esta orientado a las tareas o a las relaciones y si la situación (relación entre el líder y el miembro, la estructura de la tarea y el poder por posición) concuerda con el estilo del líder maximizar el desempeño.

1.5.4 Modelo de Fiedler

Este modelo propone que los individuos se convierten en líderes no sólo por su personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Es decir una combinación entre su estilo para interactuar con los demás, la situación en que lo haga y su influencia con los colaboradores.

Fiedler creó el cuestionario acerca del trabajo menos aceptado (CMA), cuestionario que mide si una persona se orienta hacia las tareas o hacia las relaciones.

Para ello, estableció tres variantes:

- a. *Poder otorgado por el puesto*: Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones. Como puede influir el poder para que los colaboradores acaten lo establecido.
- b. *Estructura de las tareas*: El grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar. Este variable ya la hemos mencionado en otras entradas, la importancia de darles un norte claro a todos los colaboradores.
- c. *Relaciones líder-miembros*: El grado en que los miembros del grupo se sienten satisfecho con el líder. Esta, se considera la variable más importante y lo considero lógico por todos nos desempeñamos de mejor manera cuando tenemos un líder con actitud, que podamos confiar en él y lo más importante que tengamos una buena relación (Teoría, 2012).

1.5.5 Teoría de Liderazgo Integrador

El jefe integrador tiende a reunir las características del jefe representativo, líder y conductor con gran sentido de equipo, armonizando los intereses de grupo, impulsando actividades y moderando las apetencias particulares. Para un líder es fundamental convencer y no vencer, transmitir la ilusión y cortar el conformismo.

El liderazgo se puede entender como la función de creación de imagen y cultura corporativa en una organización, mediante la dirección estratégica de la actividad, la renovación constante y en continuidad, adaptándose a las nuevas circunstancias, y la representación y promoción del negocio en su conjunto.

El liderazgo se debe basar en tres conceptos en especial: la atención, la visión y el amor.

Con la atención expresa la necesidad del líder de llamar la atención para conseguir la de los demás, haciendo énfasis en prestar la atención a lo que es importante. El arte de teatralizar es vital para conseguir la atención de los demás. Asimismo, la utilidad de parábolas, alegorías, historias, es decir, el arte de las palabras para enfatizar los mensajes y fijar la atención de los demás. El tiempo del gerente político, árbitro, frío, analítico, decidido, juez, etc. se ha acabado. El gerente de hoy descubre a los héroes, facilita el trabajo, es un empresario que pasea (gestión itinerante), un dramaturgo, un entrenador. Solo conoce la pasión, la determinación, el uso implícito y explícito de los comportamientos simbólicos, es decir, conoce su oficio de líder.

Con la visión, indica que el líder debe saber en qué dirección debe llevar a la empresa y sus miembros y comunicar su visión de manera eficaz, el líder debe tener una visión de adonde quiere conducir la empresa. Debe ser capaz de teatralizar su visión para la organización y de asumir el papel de señuelo y elevar la moral de todo el personal. Para ello la comunicación debe ser simple y directa, ya que con un mensaje simple y directo aumentara la posibilidad de una mayor coherencia. Indudablemente la visión debe ser un desafío que se puede superar, debiendo ser siempre realista su meta a conseguir.

Con el amor subraya la característica del líder de trabajar con amor, dándose sin trabas y preocupándose con una gran empatía en las situaciones de los demás. El amor por lo que se hace se traduce en alegría, con lo que el entusiasmo esta siempre al máximo, divirtiéndose en su grupo con su trabajo.

1.5.6 Teoría y Modelo del Continuo de Liderazgo

Esta teoría fue desarrollada por Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, quienes también basaron su modelo en la contingencia. Expresa que el comportamiento de liderazgo se ubica sobre un continuo que abarca desde el liderazgo centrado en el jefe al liderazgo centrado en los subordinados. Su modelo se enfoca sobre quien toma las decisiones. Señala que la elección de un líder de una pauta de liderazgo debe estar centrada en fuerzas en el jefe, en los subordinados y en la situación en si.

El modelo del continuo de liderazgo se utiliza para determinar cuál de los siete estilos elegir, con base en el uso de un liderazgo centrado en el jefe frente a uno centrado en los subordinados para enfrentar la situación a fin de maximizar el desempeño.

Antes de elegir uno de estos siete estilos de liderazgo, el líder debe considerar las siguientes tres fuerzas variables:

- **Jefe.** La personalidad y el estilo de comportamiento preferido del líder, basado en la experiencia, expectativa, los valores, los antecedentes. Conocimiento, percepción de seguridad y confianza de los subordinados, se consideran para elegir el estilo del liderazgo. Con base en la personalidad y el comportamiento, algunos líderes tienden a ser más autocráticos, y otros, más participativos.

- **Subordinados.** El estilo preferido de los seguidores se funda en la personalidad y el comportamiento, como en el caso del líder. Por lo general, entre más dispuestos y capaces estén los seguidores a participar, se debe usar más libertad de participación y viceversa.
- **Situación (tiempo).** Las características del entorno, como el tamaño, la estructura, el clima, las metas y la tecnología de la organización se deben considerar al elegir un estilo de liderazgo. Los gerentes de nivel superior también influyen en los estilos de liderazgo.

El tiempo disponible es otra consideración a tener en cuenta, pues requiere más tiempo tomar decisiones participativas. Así, cuando no hay tiempo para incluir a los seguidores en la toma de decisiones, el líder adopta un estilo de liderazgo autocrático.

Figura1

Estilo autocrático						
Estilo participativo						
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
El líder toma decisiones y las comunica a los seguidores en forma individual o en un grupo sin discusión (también podría ser por escrito)	El líder toma la decisión y la promueve a los seguidores mediante una presentación de por qué es una buena idea (también podría ser por escrito)	El líder expone ideas e invita a preguntas de los seguidores	El líder manifiesta una decisión tentativa sujeta a cambios	El líder plantea el problema, obtiene soluciones sugeridas y toma la decisión	El líder define los límites y pide que los seguidores tomen una decisión	El líder permite que los seguidores tomen decisiones continuas dentro de límites definidos

Fuente: (Achua, 2013)

1.5.7 Teoría y Modelo de Liderazgo Trayectoria - Meta.

Fue desarrollada por Robert House, con base en una versión y formula una versión más elaborada de la teoría de M. G. Evans, una que incluía variables situacionales. Esta teoría busca reconciliar resultados en conflicto previos relacionados al comportamiento del líder orientado a las tareas y orientados a las relaciones. Su teoría especifica varios moderadores situacionales de relaciones entre el liderazgo orientado a las tareas y a las personas y sus efectos. Pretende explicar e que forma el comportamiento de un líder influye en el desempeño y la satisfacción de los subordinados.

Se utiliza para elegir el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado a los logros) apropiado para la situación (subordinado y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción personal. Hay que destacar que esta teoría está basada en las teorías de motivación del establecimiento de metas y de la teoría de las expectativas. El líder es responsable de incentivar la motivación de los subordinados para alcanzar las metas personales y organizacionales.

1.5.8 Teoría de los Modelos de Liderazgo y Normativo.

Esta teoría tiene como fuente las siguientes preguntas: Cuando el gerente se hace cargo y cuando permite que el grupo tome la decisión?, desarrollada por Víctor Vroom y Philip Yetton, publicaron un modelo para responder a esta cuestión al momento de mejorar la eficacia de la toma de decisiones.

El modelo de liderazgo normativo tiene un árbol de decisión impulsado por el tiempo e impulsado por el desarrollo. Proporciona un conjunto secuencial de preguntas que son reglas (normas) a seguir para determinar el mejor estilo de liderazgo en una determinada situación.

1.5.9 Fidelización de los empleados

Como factores de fidelización de los empleados podemos citar:

- La visión que consiste en percibir que la dirección intenta compartir la visión de futuro de su propia organización.
- La oportunidad, es sentir que tu propia empresa promueve y apoya tu plan de desarrollo personal y profesional.
- Los incentivos, por medio de disponer de formas retributivas en base a desempeños objetivos y medibles.
- El impacto o descubrir día a día que tu trabajo es importante e impactante en el negocio.
- La comunidad, es decir estar orgulloso de trabajar en equipo y como equipo.
- La empleabilidad o evolucionar en la línea de una permanente actualización que propicie continuas posibilidades de trabajo en un entorno cambiante(Manene, 2010).

1.6 Aplicación de la Teoría de Liderazgo

Es posible creer que se puede funcionar con la teoría y la practica por separado, pues la verdad es que para liderar se necesita aplicar la teoría.

Saber no es suficiente, se necesita cerrar la brecha entre el conocimiento o teoría y la práctica, crear una sinergia entre ellas y aplicar entonces nuestra experiencia o lo que sabemos, pues definitivamente es la mejor manera de aplicar lo que hemos podido estudiar.

1.7 Estilos de Liderazgos Según Lussier y Achua

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. De acuerdo con Lussier y Achua, a finales de los años 40's se enfocaron en la teoría del comportamiento para describir los estilos de liderazgo. Un primer planeamiento identifico dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.

Estilo de liderazgo autocrático: Es aquel que toma decisiones, informa a los empleadores de lo que deben hacer y los supervisa de cerca.

Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos. Una variante es el autocrático benevolente, quien escucha a los subordinados antes de tomar decisiones.

Estilo de liderazgo democrático: Alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa estrechamente.

Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta su participación (Achua, 2013).

1.8 Formación por Competencias

El liderazgo por competencias no sustituye al liderazgo por objetivos, sino que lo complementa añadiendo información sobre cómo llevar a cabo los objetivos; ya que las competencias deben reflejar también los valores culturales y la misión misma de la empresa.

Sin embargo aunque continuamente se hacen estudios que lleven a la mejora del liderazgo para adaptarse a las empresas modernas del mundo globalizado, casi siempre se quedan en modelos teóricos que van muchísimo más rápido que la puesta en práctica, ya que requieren la implantación de los cambios, a veces muy profundos que requieren tiempo y experiencia.

Perdomo (2008) en el texto "Diseñar cursos de capacitación" señala; La capacitación es la actividad encaminada a generar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal para que desempeñen mejor su trabajo. Por su parte la capacitación con enfoque de competencias laborales permite a los instructores desarrollar las competencias teniendo como marco de referencia una la Norma Técnica de Competencia Laboral.

Alles (2007) en el texto "Gestión por competencias" menciona: Para trabajar con un esquema por competencias es necesario "empezar por el principio".

Esto es:

- Definir visión y misión
- Definir competencias
- Probar competencias
- Validar las competencias
- Diseño de los procesos por competencias

Luego menciona los pasos necesarios para definir criterios efectivos de competencias:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

Algunos autores estudiosos de estos conceptos mencionan que los grupos o dimensiones directivas representan distintos niveles de profundidad, lo que tiene repercusiones en el desarrollo de las propias competencias. En general, las competencias más internas representan hábitos más íntimos y estables de la persona, mientras que las competencias estratégicas responden a comportamientos cuya erradicación o incorporación resultará, en principio, más rápida. La metodología misma de este desarrollo, tendrá diferentes matices en cada uno de los casos, siendo más importante la formación y el entrenamiento que la mera información cuanto más profundas sean las competencias (Soto M. , 2012).

Inicialmente era competente quien dominaba una disciplina de conocimiento o poseía ciertas habilidades, aptitudes o rasgos considerados adecuados (inteligencia, comprensión verbal, seguridad). De este modo un directivo era competente en la medida en que demostraba que "atesoraba" contenidos teóricos-prácticos en el área de dirección de empresas, posiblemente por

haber recibido la formación teórica correspondiente, o también porque su puntuación tras cumplimentar algunos test era superior a la media. En la actualidad, afortunadamente, esta definición está en desuso (Alonso, Fernández y Nyssen, 2009) y autores como Zabala y Arnau (2007) ofrecen ahora acepciones contextuales amplias.

Y es que, se puede poseer conocimientos o disponer de capacidades no implica ser competente. Por ejemplo, podemos conocer las técnicas o las reglas de gestión contable y no saberlas aplicar con eficacia en un momento y en un contexto determinado; y podemos conocer el derecho comercial y redactar mal los contratos. De hecho la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno.

Desde un punto de vista sistémico García y Pérez (2008) conciben la competencia como el buen desempeño del estudiante en contextos diversos y auténticos, basado aquel en la integración y la activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, destrezas, actitudes y valores. Su visión sistémica incluye los términos de input y output: los input se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes, entre otros elementos, mientras que el output estaría representado por el dominio competencial demostrado en un contexto determinado.

Otros autores van más allá aún y definen la competencia como algo más que "saberes", sean éstos los que sean: se trata de una configuración psicológica y social, un conjunto que sintetiza conocimientos, rasgos, destrezas y actitudes que ha de ser capaz de movilizar una persona, de forma integrada, para actuar eficazmente ante las demandas de un determinado contexto. Para los autores las competencias han de apoyarse, como configuración psicológica, en el desarrollo de las capacidades cognitivas, socio-afectivas y

físicas del sujeto, y han de capacitarlos para desenvolverse adecuadamente en diversos contextos, tanto vitales como profesionales.

Por tanto, buscando el sentido y la naturaleza de las competencias, tal y como hoy son concebidas, podemos afirmar que constituyen capacidades complejas y vinculadas al propio ser, que van más allá del saber, del saber hacer o del saber ser-estar, que son fundamentalmente aprendidas, que se pueden evaluar, que poseen distintos grados de integración y que se manifiestan en una gran variedad de situaciones en los diversos ámbitos de la vida humana. Constituyen expresiones de los diferentes grados del desarrollo personal y de la participación activa de los sujetos en los procesos sociales. Y, en gran medida, sintetizan dicho desarrollo.

Así es, como afirman Cardona y Rey (2010) en la actualidad las competencias constituyen un sistema que integra "saber", "saber hacer" y "saber ser-estar" (Gonzalez, 2011).

Los grupos o dimensiones directivas representan distintos niveles de profundidad, lo que tiene repercusiones en el desarrollo de las propias competencias. En general, las competencias más internas representan hábitos más íntimos y estables de la persona, mientras que las competencias estratégicas responden a comportamientos cuya erradicación o incorporación resultará, en principio, más rápida. La metodología misma de este desarrollo, tendrá diferentes matices en cada uno de los casos, siendo más importante la formación y el entrenamiento que la mera información cuanto más profundas sean las competencias (Soto M., 2012).

1.9 Trabajo en Equipo

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, programas de integración regional, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

El trabajo en equipo no solamente le permite a una persona hacer lo que no pudiera hacer de otra forma, sino que tiene un efecto compuesto en todo lo que ella posee, incluyendo el talento, un grupo de personas comprometidas a trabajar por un mismo fin es una obra de arte. Cualquiera que sea tu visión o tu meta, el trabajo en equipo hace que el objetivo se alcance. Es fácil ver que el trabajo en equipo es esencial para la tarea. Sin embargo, una tarea no tiene que ser compleja para ocupar el trabajo en equipo. (Maxwell, El Talento Nunca es Suficiente, 2007)

El trabajo en equipo divide el esfuerzo y multiplica el efecto y en este aspecto cabe resaltar que:

- A) Los equipos involucra más personas, por tanto obtienen más recursos, más ideas y energía, algo que no posee un individuo.
- B) Los equipos aprovechan al máximo el potencial del líder y minimizan sus debilidades. Las fortalezas y las debilidades están expuestas en los individuos.
- C) Los equipos proveen múltiples perspectivas de como satisfacer la necesidad o alcanzar la meta, presentando varias alternativas para cada situación. La posición individual con frecuencia no es tan amplia o tan profunda como la de un grupo cuando enfrenta problemas.
- D) Los equipos comparten el mérito por las victorias y la culpabilidad por las pérdidas. Esto fomenta una unidad genuina y una comunidad autentica. Los individuos toman el mérito y la culpa por si solos. Esto fomenta el orgullo y a veces una sensación de fracaso.
- E) Los equipos hacen que sus líderes sean responsables por las metas. Los individuos que no tienen ninguna corrección pueden cambiar la meta sin ninguna responsabilidad.
- F) Los equipos sencillamente pueden hacer más que un solo individuo.

Es puro sentido común que las personas que trabajen juntas puedan hacer más que un individuo trabajando solo. Entonces ¿Por qué existen personas que están renuentes a trabajar en equipo? Puede ser difícil al principio, claro que si. Los equipos por lo general no se juntan ose desarrollan por si solos. Requieren de liderazgo y cooperación. Aun cuando pueda haber más trabajo

en un extremo, los dividendos al otro extremo son tremendos y vale la pena el esfuerzo. (Maxwell, El Talento Nunca es Suficiente, 2007)

1.9.1 Formación De equipos

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión.
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.

a) La cohesión o sentido de pertenencia. Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que

pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

- b) La asignación de roles y normas. Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el líder. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos líderes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación".
- c) La comunicación. Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

- d) La definición de objetivos. Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".
- e) La interdependencia positiva. El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada miembro del equipo aprende de los demás integrantes con los que interactúa día a día.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Un líder es aquella persona capaz de tomar decisiones e iniciativas y lograr inspirar a otros a sumarse a su bien común, mientras que liderazgo es precisamente la capacidad de esa persona de convencer e influir a otros en acciones u objetivos, brindando su apoyo y seguimiento. El líder además de ciertas características deben poseer ciertos atributos que los posicionen como administradores capaces de manejar personal con efectividad, entre esas características podemos nombrar: Inteligencia emocional, creatividad, resiliencia o adaptación al cambio. Se ha hablado e investigado mucho acerca de los rasgos de personalidad que definen a un líder, agrupándolas finalmente en cinco grandes dimensiones.

En cuanto a las teorías de liderazgo se plasma en este capítulo que no es más que explicaciones de algún aspecto de liderazgo, y con un valor práctico que sirve para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor el liderazgo. La formación por competencias completa al liderazgo por objetivos, añadiendo formación continua sobre cómo lograr las metas y manejar los cambios. Aunque continuamente se hacen estudios que lleven a la mejora del liderazgo para adaptarse a las empresas modernas del mundo globalizado, casi siempre se quedan en modelos teóricos que van muchísimo más rápido que la puesta en práctica, ya que requieren la implantación de los cambios, a veces muy profundos que requieren tiempo y experiencia. Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. Y es que, se puede poseer conocimientos o disponer de capacidades no implica ser competente. De hecho la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno.

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo esta propuesta estimadesarrollar el marco metodológico, el cual incluye el tipo de investigación, el diseño, población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, medición de su validez y confiabilidad y por último las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Definitivamente, evaluar el liderazgo no es un trabajo simple. Y es que se desprende la necesidad de buscar las opciones de estudiar el fenómeno desde una perspectiva integradora superando la tendencia a la segmentación y a la fragmentación que han presentado las diferentes especializaciones de investigación que estudiaron a los líderes.

En este estudio, el tipo de investigación será de campo, esto se debe a que, requiere del análisis sistemático de los hechos, dado que, de los resultados de estos análisis y sus conclusiones dependerá la estructuración de la propuesta final.

La muestra se tomara, y por lo que el instrumento se aplicara a Gerentes, Directores de Departamentos Comerciales y a supervisados de diferentes áreas comerciales de Republica Dominicana, de los detalles arrojados del objeto de estudio es que permitirá la confección y el desarrollo de la propuesta.

2.1 Validez y Confiabilidad

Hay que desarrollar una analogía entre la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción del instrumento a utilizar acompañado de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas. Se revisara el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para poder tener un amplio radio de acción.

De este modo, la validación de los instrumentos, queda respaldada por el análisis de los aspectos demostrados de metodología, instrumentos y área de estudio; tomando en cuenta la redacción, pertinencia y adecuación de contenido, para el logro de los objetivos planteados.

En cuanto a la confiabilidad, se entiende que al aplicar tanto las entrevistas como las encuesta no habrá resultados iguales aunque sean aplicados en condiciones idénticas, dos o más veces a un mismo conjunto de sujetos.

2.2 Fases de Elaboración

La realización de este cuestionario requirió de las siguientes fases:

- A. Revisión Bibliográfica: Al buscar y revisar los cuestionarios que se han diseñado para identificar estilos de liderazgo y los factores que puedan estar asociados con su definición. Esto permitió establecer que sólo se han diseñado cuestionarios para identificar estilos de liderazgo, perfiles de líderes, y contextos culturales de liderazgo.
- B. Definición de Objetivos: Diseñar los objetivos es uno de los aspectos más importantes de este paso pues es lo que nos traerá el resultado final que promoverá la propuesta final de este estudio.

- C. Elaboración del cuestionario inicial: Luego del paso anterior, antes mencionado se elaborara un primer cuestionario en el que se consideran las preguntas a formular, tanto para la encuesta como para la entrevista.
- D. Valoración de asesores: El cuestionario sera sometido a revisión de la persona que en metodología asesora este trabajo, la temática del liderazgo e investigadores del que hacer comercial.

2.3 Herramientas a Utilizar

Se propone estudiar, mediante entrevista a líderes de diferentes áreas comerciales para establecer el sistema desarrollado por los mismos para el manejo del personal a su cargo, a su vez se estima estudiar diferentes fuerzas de ventas a través del instrumento de la encuesta, que nos lleve a una muestra valida de supervisados para estudiar el comportamiento de los mismos.

2.3.1 La Encuesta

La encuesta va a permitir llegar a la demostración de los resultados, mediante un análisis de tipo cuantitativo, y de esta forma sacar las conclusiones que correspondan según los datos recogidos de los objetivos planteados, y así, de esta manera, visualizar todos los hechos de interés para el estudio.

Mediante este cuestionario se recolectaran los datos suministrados por las personas que son tomados como muestra representativa del objeto de estudio.

De esta manera se pretende obtener información que suministrara un grupo o muestra de sujetos acerca de su relación en particular con la forma y estrategia en que se maneja su superior.

2.3.1.1 Objetivos de la Encuesta

- a) Objetivo: Conocer el tiempo del asociado en la empresa
- b) Objetivo: Conocer el nivel de experiencia del asociado en el área comercial
- c) Objetivo: Conocer la identificación con la empresa para la que trabaja actualmente
- d) Objetivo: Identificar el nivel de compromiso con que trabajan los supervisados.
- e) Objetivo: Determinar el nivel de integración – relación del supervisado con su supervisor.
- f) Objetivo: Identificar el nivel de integración de los miembros del equipo
- g) Objetivo: Determinar el nivel de preparación y planificación de los supervisados hacia los objetivos a trabajar.

2.3.2 La Entrevista

Con este instrumento se busca obtener resultados subjetivos del encuestado acerca de las preguntas del cuestionario, la idea es plantearla a líderes que manejan grupos o equipos multidisciplinarios en el área comercial de Republica Dominicana, buscando dar respuesta al objeto de estudio de este

trabajo, además de servir como punto y parte de la analogía que se desarrollara en el comparativo con los resultados que sean arrojados por la encuesta.

2.3.2.1 Objetivos de la Entrevista

- a) Objetivo: Analizar el comportamiento y planteamiento estratégico de los líderes de alto impacto.
- b) Objetivo: Determinar el nivel de integración del líder con sus supervisados?
- c) Objetivo: Analizar las acciones específicas que desarrollar el líder que mueven a su equipo al éxito en las metas planteadas.

2.4 Cálculo de la Muestra

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que se concederá a los resultados obtenidos.

2.4.1 Muestra Para Encuesta

Para calcular la muestra de la población total se utilizará la formula siguiente, la cual dará como resultado la muestra considerada para la encuesta que se realizará durante esta investigación, la cual representa una seguridad de un 95%, una precisión de un 5% y una proporción esperada de un 5%.

$$n = \frac{N * (Za)^2 * P * Q}{d^2 * (N-1) + (Za)^2 * P * Q}$$

Dónde:

N = Total de la población = 98,000

$Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1- 0.05 = 0.95)

d = Precisión (en su investigación use un 5%) = 0.05

$$n = \frac{98,000 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{(0.05)^2 * (98,000-1) + ((1.96)^2 * 0.05 * 0.95)}$$

$$n = \frac{98,000 * 3.8 * 0.05 * 0.95}{0.0025 * 97,999 + (3.8 * 0.05 * 0.95)} = \frac{17,689}{245 + 0.18} = \underline{73}$$

Queda pues determinado por esta fórmula que la cantidad de personas a encuestar serán 73 (setenta y tres), para fines de estudios y resultados de esta propuesta.

2.4.2 Muestra Para Entrevista

Utilizando el mismo planteamiento que para la encuesta determinaremos la muestra para desarrollar las entrevistas de este estudio, cambiando por supuesto el universo de la población, pero manteniendo los otros parámetros de seguridad, precisión y proporción esperada.

N = Total de la población = 14,000

$Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1- 0.05 = 0.95)

d = Precisión (en su investigación use un 5%) = 0.05

$$n = \frac{14,000 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{(0.05)^2 * (14,000-1) + ((1.96)^2 * 0.05 * 0.95)}$$

$$n = \frac{14,000 * 3.8 * 0.05 * 0.95}{0.0025 * 13,999 + (3.8 * 0.05 * 0.95)} = \frac{253}{35 + 0.18} = 7$$

Para manejar datos confiables en los hallazgos de la investigación de las entrevistas se estará presentando resultados de 7 (siete) individuos que se manejen como líderes de grupos comerciales en diferentes áreas del ámbito de negocios.

2.5 Resultados del Cuestionario – Encuesta.

A continuación los resultados del cuestionario encuesta instrumento utilizado realizada en una muestra de 73(setenta y tres) personas del total de la población, siendo estos objetos de estudio personas que trabajan en el área comercial pero que son supervisados por un líder, se mostraran los resultados que serán analizados para diseñar la propuesta modelo objeto de estudio de este trabajo.

Tabla1. Tiempo de los encuestados en la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentual
Menos de un año	0	0%
De 1 a 5 años	24	33%
6 a 10 años	25	34%
11 a mas	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

De los 73 encuestados el resultado en el tiempo en la empresa quedo bastante parejo para 24 personas en las tres variables presentadas que representan un 33% cada una.

Tabla2. Tiempo de experiencia de los encuestados

Variable	Frecuencia	Porcentual
Menos de un año	0	0%
De 1 a 5 años	12	17%
6 a 10 años	24	33%
11 a mas	37	50%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Del total de los encuestados, el resultado habla de personal de experiencia pues el 50% de los encuestados tienen más de 11 años en el área comercial, los que tienen de 6 a 10 años arroja que 24 de los encuestados pertenecen a este renglón, para 33% del total y solo 12 de los encuestados que significan un 17% del total de la muestra tienen de 1 a 5 años de experiencia.

Tabla 3. Identificación de encuestado con la empresa.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Si	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Este resultado muestra que 49 personas para un 67% del total de la muestra entrevistada sienten orgullo de pertenecer a las empresas para las que trabajan, algunos por el tiempo en la misma y otros porque se identifican con ella y sus objetivos, 24 personas para un 33% del total no lo sienten.

Tabla4.Conocimiento de metas y estrategias para los que trabaja.

Variable	Frecuencia	Porcentual
SI	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

De los 73 encuestados, 49 para un 67% dicen conocer las metas y estrategias para las que trabajan, porque de parte de su supervisor se crean los mecanismos necesarios para que ellos se enteren de los mismos, ya sea en reuniones o en entregas individuales de acuerdo a la estructura de la empresa, mientras que 24 de ellos para un 33%, nos dicen que no.

Tabla5.Conocimiento profundo de las metas.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Si	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Para este aspecto, de los 73 encuestados 49 personas para un total del 67% de la muestra entiende que para su supervisor es importante que entienda y analice la meta a lograr, buscando de esta manera el logro de la misma y para ello realizan reuniones, análisis y ejercicios que ayuden a la visualización de los supervisados con relación a la meta y 24 personas de la misma muestra que significan un 33%, nos dicen que sus supervisores no se toman el tiempo necesario para lograr que ellos entiendan las metas a lograr.

Tabla6.Compromiso del supervisado con los logros de la empresa.

Variable	Frecuencia	Porcentual
SI	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

De los 73 encuestados 49, para un 67%, afirmaron entender que el logro de los objetivos que deben cumplir y que son asignados por la empresa hay que asumirlos como algo personal, el resto de la muestra, o sea, 24 personas para un 33%no lo asume como un asunto personal.

Tabla7.Reuniones de los supervisados con sus supervisores.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Una vez a la semana	37	50%
Una vez al mes	12	17%
Una vez cada tres meses	0	0%
Cada vez que lo solicite	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

De los 73 encuestados 37, para un 50%, se reúne con su supervisor una vez a la semana, es importante destacar que el 33% de las 24 personas expresaron que se pueden reunir con su superior cada vez que haya la necesidad o que alguna situación lo amerite, 12 personas para un 17% dijeron que las reuniones suceden solo una vez al mes.

Tabla 8. Retroalimentación entre el supervisado y el supervisor.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Siempre	24	33%
Casi siempre	37	50%
Nunca	12	17%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

De las 73 personas encuestadas 37 de ellas para un 50%, asegura tener casi siempre retroalimentación oportuna de parte de su supervisor, al unir el resultado del 33% que responde siempre la tiene, se presenta un resultado interesante de un 83% que significa 61 personas que reflejan que de manera regular obtienen conversaciones de enfoque con sus jefes, solo 12 de ellas reflejo no tener nunca retroalimentación oportuna por parte de su superior.

Tabla 9. Reconocimientos por alcanzar las metas.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Siempre	24	33%
Casi siempre	37	50%
Nunca	12	17%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Este resultado muestra que 37 de los 73 encuestados para un 50%, asegura tener casi siempre reconocimiento de algún tipo de parte de su supervisor, al logro de los objetivos, 24 de ellos para un 33% dice que Siempre lo recibe al alcanzar las metas y 12 de las personas encuestadas para 17% dice nunca lo recibe.

Tabla 10. Conocimiento público de los logros.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Siempre	37	50%
Casi siempre	12	17%
Nunca	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Un importante 50% para 37 de los 73 encuestados reconoce que sus superiores comentan sus logros con los demás compañeros, 12 de ellos para un 17%, refleja que casi siempre sus supervisores hacen de conocimiento sus logros a sus demás compañeros y 24 personas para un 33% dice que nunca se comentan sus logros con los otros miembros del equipo.

Tabla 11. Momentos de orientación y enfoque

Variable	Frecuencia	Porcentual
Siempre	12	17%
Casi siempre	49	67%
Nunca	12	17%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

El 67% de los 73 encuestados, 49 personas en realidad, aseguran contar con oportunos consejos y orientación de parte de sus jefes, cuando por alguna circunstancia se ven en la necesidad de reorientar sus acciones, 12 personas para un 17% aporta contar siempre con orientación de parte de su supervisor y la misma cantidad de personas, para el mismo porcentaje, dice no recibirla nunca.

Tabla 12. Retroalimentación oportuna

Variable	Frecuencia	Porcentual
Siempre	37	50%
Casi siempre	24	33%
Nunca	12	17%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Este resultado arroja que del total de las 73 encuestadas el 50% de los mismos 37 de ellos para ser exactos, siempre recibe retroalimentación de enfoque por parte de su superior, el 33%, 24 personas del total casi siempre, recibe enfoque de nuevas acciones de parte de sus jefes con las metas no son logradas, estos dos aspectos suman el 83% del total de la muestra y el 17% de ese mismo total, o sea 12 personas dice no recibir nunca este tipo de orientación por parte de sus superiores.

Tabla 13. Percepción del interés mostrado al supervisado por sus superior.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Si	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Del total de las 73 personas encuestadas, este resultado se impacta con un 67% de la muestra, 49 de los encuestados, que reflejan creer que superiores tiene reales intereses por ellos, quedado esto en evidencias, según ellos, por las preocupaciones genuinas que van desde lo personal hasta lo laboral, el 33% que son 24 de todos los consultados indica que no.

Tabla14. Manejo de las relaciones interpersonales del equipo.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Muy buena	24	33%
Bueno	37	50%
Regular	12	17%
Malo	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Se evidencia que el 50% de los 73 encuestados, 37 de la muestra dicen tener buenas relaciones con sus demás compañeros, 33% de ellos para 24 personas dice tener muy buena relación con el equipo y 12 personas de la muestra dice que su relación es regular.

Tabla15. Nivel de comunicación entre los compañeros del equipo.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Muy buena	12	17%
Buena	37	50%
Regular	12	17%
No nos comunicamos	12	17%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

De las 73 personas que es la muestra total en esta pregunta 37 personas, para un 50% dice tener buena comunicación con sus compañeros, a este resultado le impacta que el 17%, 12 del total, piensa que es muy buena la comunicación, 12 para un 17% cree que es regular y 12 de nuevo para otro 17% piensa que no se comunican.

Tabla16.El equipo comparte estrategias y acciones.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Siempre	24	33%
Casi siempre	37	50%
Nunca	12	17%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

De las 73 personas encuestadas, este resultado arroja que un 50% para 37 participantes de la encuesta aceptan que casi siempre comparten estrategias y acciones para el logro de los objetivos con sus compañeros, un 33%, 24 del total de la muestradicen que siempre lo hacen entre si, y 12 de ellos para un 17% nunca intercambia con sus compañeros acciones de ayuda para llegar a la meta.

Tabla17.Motivación del supervisor del trabajo en equipo entre sugrupo.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Siempre	24	33%
Casi siempre	37	50%
Nunca	12	17%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Este resultado del total de la muestra37 personas un 50% comparte la impresión de entender que su supervisor motiva el trabajo en equipo, 33% que quiere decir 24 personas arroja que siempre su supervisor lo hace y 12 de ellos para un 17% entiende que nunca su supervisor motiva el trabajo en equipo.

Tabla 18. Elaboración de actividades que ayuden la lograr los objetivos

Variable	Frecuencia	Porcentual
Si	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Al consultar esta pregunta 67%, 49 en total de los encuestados aseguran que hay una estructura lista para desarrollar acciones tendentes al logro de los objetivos y queda esto evidenciado en estrategias extras para motivación de los mismo que viene tanto de parte de la empresa como del supervisor, el resto de la muestra 24 personas un 33% en realidad entiende que no.

Tabla19. Encuentros que aseguren el enfoque para lograr los objetivos.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Si	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

En este resultado del total de los 73 participantes, 49 personas para el 67% de los encuestados refleja que sus superiores con tal de asegurar el logro de los objetivos diseñan encuentros especiales y motivadores que lleven a la consecución de los objetivos, el 33%, o sea, dice que no es ese el caso en sus empresas.

Tabla 20. Creación incentivos adicionales para lograr los objetivos

Variable	Frecuencia	Porcentual
Si	49	67%
No	24	33%
TOTAL	73	100%

Fuente 73 encuestados

Este resultado dice que del total de la muestra 73, el 67% de los encuestados 49 personas, asegura que en sus empresas, cuando los objetivos o metas no están llegando al plan establecidos se establecen incentivos que muevan a la fuerza de venta a esfuerzos extras para lograr los números que se necesitan para llegar al resultado esperado, para el resto de las personas 24 de ellas para un 33% nos dice que no.

2.5.1 Análisis de la Encuesta

A continuación se mostrara el análisis pertinente al instrumento utilizado en esta parte de esta investigación como fue el cuestionario encuesta aplicado a 73 (setenta y tres) personas que al momento de efectuar la encuesta se desempeñan en empresas y son parte de grupos o equipos que manejan resultados en el área comercial de la misma

En la muestra seleccionada quedo de manera evidente un nivel bastante interesante entre los entrevistados que mostró que en las tres categorías planteadas, para conocer el tiempo perteneciendo a la empresa que tenían los encuestados los resultados estuvieron parejos 33% cada categoría que revelaba el tiempo de los mismos en las empresas para las que trabajan. En la intención de conocer el tiempo de experiencia los resultados dan a entender que para ese objetivo propuesto, el 50% de los encuestados tiene una madurez desarrollada en el área comercial, aunque no se puede dejar de destacar que el 50% restante estaría en términos intermedios y de inicio

para la experiencia en el área comercial. Se tuvo el propósito de entender el nivel de sentido de pertenencia que tienen los entrevistados con sus empresas y el resultado muestra que más de la mitad de las personas entrevistadas, o sea, la mayoría sienten orgullo de pertenecer a las empresas para las que trabajan, dentro de los argumentos ofrecidos por ellos muestra que estas respuestas se deben en algunos casos por el tiempo en la misma y otros porque se identifican con ella y sus objetivos.

Más del 50% de los encuestados dicen conocer las metas y estrategias para las que trabajan, porque de parte de su supervisor se crean los mecanismos necesarios para que ellos se enteren de los mismos, ya sea en reuniones o en entregas individuales de acuerdo a la estructura de la empresa. Entienden como importante, para su supervisor, el que puedan entender y analizar a meta a lograr, buscando de esta manera el logro de la misma y para ello realizan reuniones, análisis y ejercicios que ayuden a la visualización de los supervisados con relación a la meta. Pusieron de manifiesto entender la importancia en el logro de los objetivos que deben cumplir y que inmediatamente son asignados por los que asumen como algo personal.

De los aspectos o preguntas expuestas para tener conclusiones del nivel de integración – relación del supervisado con supervisor, los resultados aportan reuniones periódicas que van desde una vez a la semana, hasta cada vez que el supervisado lo solicite o necesite porque haya alguna situación lo amerite. Y en ese mismo tenor la mayoría asegura tener casi siempre retroalimentación oportuna de parte de su supervisor, se puede concluir que las personas encuestadas reflejan que de manera regular obtienen conversaciones de enfoque son sus jefes.

Si se tocan los aspectos de reconocimientos que también son importantes para los supervisados los resultados aseguran tener la mayoría de las veces

hay un reconocimiento de algún tipo por parte de los supervisores, cuando sucede la obtención de los objetivos, y que además reconocen acciones de parte de sus superiores que comentan sus logros con los demás compañeros.

Resaltan, contar con oportunos consejos y orientación de parte de sus jefes, cuando por alguna circunstancia se ven en la necesidad de reorientar sus acciones, por no estar en camino a lograr las metas u objetivos, esto los lleva a nuevos enfoques para nuevas acciones de parte de sus jefes con las metas no son logradas. Definitivamente los encuestados reflejan creer que superiores tiene intereses verdaderos por ellos, quedando esto en evidencias, según ellos, por las preocupaciones genuinas que van desde lo personal hasta lo laboral.

Los resultados en identificar el nivel de integración de los miembros del equipo, muestran respuestas que nos reflejan que los entrevistados dicen tener buenas relaciones entre sí, con buena o muy buena comunicación entre ellos y esto incluso se aplica a que son capaces de compartir estrategias y acciones con tal de que el equipo pueda abrazar el logro de los objetivos. El resultado anterior comentado viene con un impacto importante reflejado en la motivación que desarrolló el supervisor o líder en el trabajo en equipo que debe primar entre los miembros del grupo.

Se evidencia que los encuestados son partícipes de entender que hay una estructura lista para desarrollar acciones que los lleven al logro de los objetivos y queda esto evidenciado en las estrategias extras para motivación de los mismos que puestas en escena tanto de parte de la empresa como del supervisor.

Sienten identificación con el apoyo el de acciones y de enfoque que sus superiores desarrollan a manera de asegurar el logro de los objetivos diseñan encuentros especiales y motivadores que lleven a la consecución de los objetivos, asegura que en sus empresas, cuando los objetivos o metas no están llegando al plan establecidos se establecen incentivos que muevan a la fuerza de venta a esfuerzos extras para lograr los números que se necesitan para llegar al resultado esperado.

2.6 Análisis del Cuestionario – Entrevista

A continuación los resultados del cuestionario entrevista instrumento utilizado realizada en una muestra de 7(siete) personas del total de la población líderes de grupos en el área comercial, con objetivos específicos de obtención de resultados y manejo de indicadores fueron el objeto de este estudio, los resultados de sus respuestas serán analizados y compilados para diseñar la propuesta modelo objeto de estudio de este trabajo.

Las respuestas obtenidas en entender el comportamiento y planteamiento estratégico de los líderes de alto impacto arrojan que los estos piensan que los equipos deben de conocer sus metas personales 100%, Departamentales 100% y de manera General conocer la meta de la Empresa. Las herramientas utilizadas deben de ser medibles y conocidas con anticipación al periodo a evaluar por el equipo, si mismo dichas metas deben quedar por escrito, las personales (índividualmente) y las del equipo (dar a conocer al grupo en un reunión).

Si las metas son trimestrales, mensualmente dar retroalimentación de cómo va el cumplimiento de las mismas para poder reforzar las áreas de oportunidad y reconocer los avances logrados.

Las metas representan un faro para que todo el equipo hay que tener un enfoque claro y que sepan hacia donde van. No tener una meta clara haría más difícil lograr los objetivos.

Algunos utilizan herramientas como:

- Entender la importancia de las metas.
- Motivar para alcanzar dichas metas.
- Realizar encuentros periódicos para establecer las metas y las nuevas metas.
- Dar un seguimiento a dichas metas en el transcurso para asegurar que se puedan alcanzar.

Aportan además, que la comunicación y el compromiso, por parte del equipo es la pieza clave para que los que hacen que las cosas pasen, se empoderen y entiendan como suyas las metas trazadas.

Trabajan una especie de reunión de Kick off, comunicando el arranque del proceso de elaboración de cualquier plan táctico, donde presentan los objetivos macros, les dan participación a todos para que aporten sus ideas, sus necesidades y juntos puedan definir el plan de trabajo.

Luego se planifican reuniones de seguimiento periódicas hasta llegar al diseño del plan final y consensuado. Esto garantiza que todos estén involucrados en el diseño de las metas y las métricas y al ejecutar sientan que es su plan y quieran dar la milla extra para lograrlo.

En esencia el foco para esto es asegurar que tienen absoluto conocimiento del objetivo, que se sientan parte del diseño y que haya retroalimentación constante de cómo va el progreso y de que falta para llegar a la meta.

En el aspecto para entender como importante la pregunta, y además manifestaron utilizar herramientas como la lluvia de ideas porque ayudan al equipo a sentirse involucrados con cada una de las estrategias y a su vez se crea más compromiso con cada integrante del equipo. Están claramente de acuerdo en que si se logra involucrar a todo el equipo se puede tener un flujo de ideas que ayuden a lograr más rápido y eficaz de los objetivos, para estos líderes Porque cada uno de los miembros pueda aportar ideas y nuevas estrategias para este fin.

Nota: Si las estrategias que se están desarrollando por el equipo están aéreas o lejos de alcanzar la meta final, permite al equipo involucrado recibir el punto de vista por el líder o supervisor para que el equipo se enfoque en la meta final.

Es clave que se involucren en una parte del proceso y luego el equipo de estrategia y dirección incorpora este conocimiento en su diseño. No recomiendan tenerlos en el proceso completo, para evitar distracción y sesgo. Pero el que sean parte del proceso, al inicio en temas puntuales como: Conocimiento de sus zonas de ventas, que está haciendo la competencia fuera, conocimiento profundo de las necesidades de sus clientes, asegura al líder que se están diseñando las herramientas en la dirección correcta para el logro del plan numérico de la empresa. Ahorra tiempo de diseño y asegura que ellos están comprometidos porque son parte activa de la iniciativa. Es deseo de todos formar parte de algo grande, le da sentido y dirección a nuestra labor diaria y los ayuda a entender el por qué de las cosas.

Todos los entrevistados respondieron de manera afirmativa, que realizan reuniones periódicas con su equipo.

La periodicidad de las mismas es como se describe a continuación:

- a) Semanalmente con todos los encargados de departamentos
- b) Dos o Tres Veces a la Semana con los integrantes de los proyectos especiales en periodos determinados
- c) Reuniones al inicio de cada mes o al cierre de cada periodo de trabajo he igualmente en el transcurso del nuevo periodo para ver cómo se están manejando en el proceso de alcanzar dichas metas.

Otras que fueron expuestas son:

- Las reuniones de Staff, son de seguimiento periódico a los temas relevantes del equipo. Reportes directos.
- Reuniones de cierre de ciclo / mes, para dar a conocer al equipo como quedaron los números y su desempeño como equipo o individual, si fuere necesario.
- Reuniones trimestrales, para actualizar el objetivo vs la meta y tomar decisiones sobre medidas correctivas que deban llevarse a cabo si no estamos en la línea de cumplir con los objetivos o que mas podemos hacer para dar resultados por encima, si vamos alcanzando plan.
- Reunión de Plan Táctico anual
- Política de puertas abiertas para toda necesidad del día a día
- Reuniones de evaluación periódicas (One to One) trimestral y al cierre del año

Las respuestas en general para saber el detalle y frecuencia de la estructura de esas reuniones de equipo fueron de acuerdo a lo que se expone a continuación: de 3 a 4 reuniones dependiendo las necesidades que surjan en el mismo. Y que esto contribuya a que cada líder logre sus objetivos.

Destacaron que para cada reunión hay una agenda, bien pensada y diseñada, siempre con el objetivo de la misma en mente.

Al unificar los conceptos expresados por los entrevistados, en cuanto los temas de agenda que se preparan en esas reuniones especiales los mismos reflejan repuestas de la siguiente manera:

Desarrollan reuniones con todas las partes involucradas en el proceso, se evalúan todos los puntos (planeación, ejecución y producción) y enfocados en la meta final trabajan en equipo para el logro de la misma.

Analizar los puntos expuestos en las metas y objetivos, verificar que se estén cumpliendo en los números y fechas acordados, esto puede llevar a establecer nuevas estrategias si el caso lo amerita.

A estas reuniones asisten todos los integrantes del objetivo o meta a lograr, aportan que inicialmente es importante crear una línea de tiempo (calendario) de capacitación e implementación medible y lograble.

- Seguimiento al desempeño individual y de sus equipos
- Seguimiento a las ventas
- Diseño de planes de acciones tácticas
- Revisión de situaciones actuales para decisiones inmediatas y puntuales.

Los entrevistados en general siempre están dispuestos a ofrecer la explicaciones necesarias a sus supervisados entendiendolas objeciones como parte de la naturaleza del individuo y como tal, como parte del equipo que recibe la retroalimentación, así que piensan que es muy posible que siempre estén de manifiesto, la diferencia radica en como la persona que

dará la retroalimentación enfoca la misma no como algo personal sino como un área de desarrollo del individuo o equipo y que al final ese enfoque es para el logro de la meta final.

Entienden como parte de sus deberes, la disposición de retroalimentar y escuchar las necesidades e inquietudes del equipo y apoyarlos y orientarlos no importando. Consideran importante crear un ambiente de familiaridad y solidaridad con cada miembro.

Además de pensar que, es la clave para el desarrollo de los miembros del equipo. La retroalimentación oportuna ayuda a corregir acciones que no necesariamente el colaborador entienda que está haciendo de manera incorrecta, corta el tiempo de desarrollo de un colaborador comprometido y ayuda a identificar quien si tiene madurez y actitud para desarrollo y quién no. Los pensamientos estuvieron prácticamente unificados entendiendo como positivo el desarrollar acciones que exalten la labor desempeñada, para ellos el reconocimiento a la labor cumplida siempre crea en los subordinados el sentido de pertenencia y crea un vínculo de fidelidad en la empresa cuando se siente reconocido de manera individual o en público.

Consideran como muy importante la exaltación de los logros de los supervisados, ya que todo ser humano la tiene en sí y en ellos se cumple con una necesidad de ser reconocidos por su esfuerzo y entrega, y cuando se llega el reconocimiento es altamente importante.

Otros las desarrollan de manera permanente. Porque piensan que el reconocimiento es vital para manejar equipos comerciales. Tanto a nivel básico, ejemplo: un desempeño extraordinario en un mes de ventas usan un vehículo simple como un correo, mensaje al grupo de Whatsapp, reconocimiento en la reunión de cierre de mes, etc.

Para el cierre de año, entonces reconocimientos más elaborados que se miden de manera constante con elementos cualitativos y cuantitativos para diferentes indicadores de desempeño, que sean claves para el negocio. Ejemplo: Lo mejor de lo mejor.

Para cualquier otro motivo de celebración o reconocimiento lo usan como herramienta de motivación. Eje: una referencia positiva de un cliente satisfecho. Algo espontaneo pero de gran valor.

El colaborador se siente identificado con su empresa, valorado por su líder y buscara siempre exceder para lograr esos 5 minutos de fama por reconocimiento a una labor extraordinaria. Elevando esto el perfil del equipo y el desempeño.

Es muy importante definir el cómo, de manera que para cada tipo de reconocimiento haya un diseño especial, que le dé la relevancia al momento. Ej: uso de videos motivacionales, mensajes de felicitaciones sorpresas de personas significativas del empleado. Entre otros. Cuidan mucho esos detalles, para que las personas sientan que ese es su momento, para ese momento trabajo con tanta pasión por un tiempo x.

Por último, celebrar cada mínima victoria, asegura que el compromiso se renueve y se active a cada momento en el camino.

Cuando por interés de esta investigación se quiso conocer si los líderes comentan con los demás departamentos de la empresa, las buenas acciones y los resultados excelentes la respuesta nueva vez fue afirmativa, de parte de todos. Y los que ofrecieron respuesta a la segunda parte de la pregunta nos dijeron que comentan las acciones de equipo con o en:

- En las reuniones generales y en reconocimientos trimestrales.
- Con otros miembros de otro equipo y se les hace la invitación para que se sientan parte de los logros y metas alcanzadas.

Entienden que, cacarear el éxito de los miembros del equipo eleva el perfil del mismo. Aprovechan reuniones del staff directivo o contactos personales y los motivan a que se dirijan al reconocido con un mensaje de felicitación, de manera que ellos sepan que su éxito es conocido fuera del área de la empresa y le abre oportunidades de desarrollo y mayor crecimiento.

La proposición de analizar las acciones específicas que desarrollan los líderes que mueven a su equipo al éxito, las respuestas aquí fueron como se presentan a continuación:

- a) Mantener una relación sincera y abierta con cada miembro del equipo, y que se sienta de corazón parte de una familia.
- b) Lograr su motivación constante y que pueda mantener la Visión clara y puesta hacia dónde quiere llegar.
- c) Darle el apoyo, las enseñanzas, y herramientas necesarias para que él pueda tener un proceso mucho más firme y seguro.
- d) Reconocer sus logros y sus triunfos.
- e) Que él pueda convertirse en un líder puro y verdadero y logre dirigir otros equipos que logren alcanzar éxitos también.
- f) El conocimiento de las metas

- g) La retroalimentación positiva y oportuna
- h) Reconocimiento de las metas
- i) Ambiente laboral de equipo
- j) Conocimiento de los avances o contratiempos por parte del equipo para desarrollo de estrategias.

Algunos piensan que es importante accionar:

- Desde la contratación. Ser minuciosos con la selección del personal que va a formar parte de su equipo.
- Diseño de un buen plan de integración a la empresa y el equipo.
- Entender su personalidad y forma de trabajo para alinearlo a los que compaginan perfectamente con su personalidad y poder sacar lo mejor de cada talento en el día a día.
- Retroalimentación constante sobre su desempeño y los puntos en los que debe enfocarse.
- Apoyo en el día a día hasta ver su total integración al área.
- Reuniones de seguimiento (como expresado anteriormente).
- Diseñan planes de desarrollo de talento para los que observan el potencial y los asigno a proyectos especiales donde puedan sacar su potencial y aprender a hacer haciendo.
- Trabajan activamente en la búsqueda de oportunidades de crecimiento profesional.
- Reconocimiento constante.
- Coaching para cuando las cosas no andan bien.
- Apoyo y escucha activa en todos los aspectos que el desee. Reconociendo que cada persona es un ser integral y que si anda bien en su vida personal, esto genera un impacto positivo en su vida laboral. Se interesan por sus cosas.

- Entendiendo el estilo laboral y la personalidad de cada uno de los miembros del equipo (reportes directos) trabajar con su estilo y a través de su estilo. Así mismo recomiendan que cada uno de sus reportes que a su vez tienen reportes, manejen sus equipos con este lineamiento pues saca lo mejor de cada uno.
- Metas claras, seguimiento a las metas y comunicación constante.

2.7 Diagnóstico

Al intentar el analizar el comportamiento y planteamiento estratégico de los líderes de alto impacto, se pudo observar que uno de los objetivos principales de los líderes es, que para ellos es sumamente importante que los equipos deben de conocer sus metas personales, a nivel del departamento y por supuesto de manera general conocer la meta de la empresa.

Las herramientas que utilizan son orientadas a resultados por ende son medibles, por periodos y evaluables por equipo, una de las acciones es que quedan por escrito. Entienden que de esta forma los integrantes de los equipos encuentran enfoque para alcanzar las metas, el no tener esto hace más difícil lograr los objetivos.

Apuestan además, a la pieza clave que son la comunicación y el compromiso.

Manejan reuniones periódicas, en algunos casos las que sean necesarias para dar seguimiento al plan y metas establecidos. Al final la esencia de todo lo antes expuesto es el foco para esto es asegurar que tienen absoluto conocimiento del objetivo, que se sientan parte del diseño y que haya

retroalimentación constante de cómo va el progreso y de que falta para llegar a la meta.

Por su parte lo supervisados dejaron evidenciado que gracias a estas acciones conocen a la perfección y al dedillo las metas y estrategias para las que trabajan, están conscientes que de parte de sus supervisores se crean los mecanismos necesarios para que ellos conozcan y se empoderen de los mismos, ya sea en reuniones o en entregas individuales, entienden por lo antes mencionado que parte de su rol es asumir el compromiso y responsabilidad, de manera personal podríamos decir, por las metas por las que deben trabajar y se sienten parte de las acciones que se llevan a cabo para crear las estrategias que llevan a la consecución de las mismas.

Los líderes usan como acciones de enfoque también la disposición a retroalimentarlos y esto quedo de manifiesto, en general, con los líderes que han servido de apoyo a este estudio que siempre están dispuestos a ofrecer la explicaciones necesarias a sus supervisados entendiendo las objeciones como parte de la naturaleza del individuo y como tal, como parte del equipo que recibe la retroalimentación, así que piensan que es muy posible que siempre estén de manifiesto, la diferencia radica en como la persona que dará la retroalimentación enfoca la misma no como algo personal sino como un área de desarrollo del individuo o equipo y que al final ese enfoque es para el logro de la meta final.

Además de pensar que, es la clave para el desarrollo de los miembros del equipo. La retroalimentación oportuna ayuda a corregir acciones que no necesariamente el colaborador entienda que está haciendo de manera incorrecta, corta el tiempo de desarrollo de un colaborador comprometido y ayuda a identificar quien si tiene madurez y actitud para desarrollo y quién no.

Cuando se eleva el tema de desarrollar acciones que exalten la labor desempeñada los pensamientos estuvieron prácticamente unificados entendiendo como positivo el reconocer la labor cumplida, esto crea en los subalternos el sentido de pertenencia y crea un vínculo de fidelidad en la empresa cuando se siente reconocido de manera individual o en público.

Otros las desarrollan de manera permanente. Porque piensan que el reconocimiento es vital para manejar equipos comerciales. Una vez al año, entonces reconocimientos más elaborados que se miden de manera constante con elementos cualitativos y cuantitativos para diferentes indicadores de desempeño, que sean claves para el negocio. Para cualquier otro motivo de celebración o reconocimiento lo usan como herramienta de motivación cosas diversas, espontaneas pero de gran valor.

Estas tácticas que desarrollan buscan que el colaborador se sienta identificado con su empresa, valorado por su líder y que se involucre siempre en tratar de exceder sus metas para lograr esos 5 minutos de fama por reconocimiento a una labor extraordinaria y por consecuencia esto eleva el perfil del equipo y el desempeño.

Están convencidos que, celebrar cada mínima victoria, asegura que el compromiso se renueve y se active a cada momento en el camino.

Otra de las acciones que llevan a cabo los lideres es comunicar en diferentes escenarios los éxitos de su equipo, tanto a nivel general como personal, pues entienden que el decirlo o reconocerlo eleva el perfil del equipo o del individuo y pone motivación suficiente para que las metas subsecuentes también se logren. Apuestan como importante a que sus supervisados sientan que su éxito es conocido fuera del área de la empresa y le abre oportunidades de desarrollo y mayor crecimiento.

Lo antes expuesto se concatena con las respuestas de los supervisados se reúnen con sus supervisores una vez a la semana, o cada vez que haya situación o que se amerite.

Lo supervisados aseguran tener casi siempre retroalimentación oportuna de parte de su supervisor, reflejan que de manera regular obtienen conversaciones de enfoque con sus jefes. Para ellos es importante contar con reconocimientos de algún tipo de parte de su supervisor, al logro de los objetivos. De igual manera entienden como importante y motivador que sus superiores comentan sus logros con los demás compañeros.

Saben que pueden contar con oportunos consejos y orientación de parte de sus jefes, cuando por alguna circunstancia se ven en la necesidad de reorientar sus acciones, recibe enfoque de nuevas acciones de parte de sus jefes con las metas no son logradas.

Esto aporta a la creencia que superiores tiene reales intereses por ellos, quedado esto en evidencias, según ellos, por las preocupaciones genuinas que van desde lo personal hasta lo laboral y promueve las buenas relaciones con sus demás compañeros.

El trabajo en equipo es otro aspecto que se desprende de las reuniones y conversaciones de enfoque en el grupos y entienden que practican con sus compañeros buenas actitudes por lo que comparten estrategias y acciones para el logro de los objetivos.

El diseño de acciones que hacen los lideres para crear cultura con enfoque al éxito en sus equipos son tan diversas que podrían incluso ser personalizadas, y es la base de esa carretera que les permite conquistar los resultados, entendiendo el estilo laboral y la personalidad de cada uno de

los miembros del equipo trabajar con su estilo y a través de su estilo. Así mismo recomiendan que cada uno de sus reportes que a su vez tienen reportes, manejen sus equipos con este lineamiento pues saca lo mejor de cada uno. Metas claras, seguimiento a las metas y comunicación constante.

Por su parte los miembros de los equipos aseguran que hay una estructura lista para desarrollar acciones tendientes apoyarles en el logro de los objetivos y queda esto evidenciado en estrategias extras para motivación de los mismos que viene tanto de parte de la empresa como del supervisor.

Los superiores con tal de asegurar el logro de los objetivos diseñan encuentros especiales y motivadores que lleven a la consecución de los objetivos, y cuando estos no están llegando al plan establecido se establecen incentivos que muevan a la fuerza de venta a esfuerzos extras para lograr los números que se necesitan para llegar al resultado esperado.

CAPITULO III:

PROPUESTA MODELO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS

Esta investigación tiene como y enfoque el buscar para identificar las habilidades, conocimientos y actitudes que destacan en un líder efectivo.

Los éxitos en el mundo empresarial son muy difíciles de replicar, porque en todo triunfo hay un componente de azar caprichoso y se dan situaciones personales muy particulares. Pero si ampliamos nuestro espectro y lanzamos miradas más allá de lo que comúnmente conocemos se podrá observar cómo protagonistas enfrentaron en su momento retos fascinantes que pueden servirle de inspiración a muchos en sus responsabilidades actuales.

Este tema planteado pretende plantear con esta investigación los modelos y teorías para después identificar esas capacidades que convierten a una persona en líder competente, efectivo y cohesionador de su grupo y lograr a establecer el quizás desarrollo de técnicas y dinámicas que puedan favorecer la identificación de dichas competencias.

3.1 Justificación de la Propuesta

Cada vez más los aspectos de liderazgo y de obtención de resultados en un mundo tan cambiante y de alta competitividad, es el foco de cualquier organización o empresa, cuyo objetivo debe estar en la eficacia y eficiencia en la obtención de sus resultados. Definitivamente, en estos momentos, apostar a que los patrones tradicionales de funcionamiento vayan a generar un resultado visible a dos, tres o cinco años de plazo, es a todas luces insuficiente.

Las empresas se someten a ciclos de evolución que hace los tiempos se vuelvan ciclos más cortos y periodos que podrían tomar de 5 o hasta 10 años, en la actualidad los podemos ver en apenas 6 meses.

Se están experimentando cambios permanentes en el entorno incluso que hacen poco recomendables las planificaciones quinquenales, tan tradicionales anteriormente. A partir del 2005, se llega a considerar que incluso un pronóstico de tres años a futuro, independientemente del tipo de negocio, es algo difícil de precisar con algún grado de certeza.

Lo que se requiere es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la organización está teniendo. De tal manera, cada acción emprendida por un trabajador estará contribuyendo de manera directa el éxito del negocio. Por tal razón, el alineamiento de los comportamientos de los trabajadores con las metas de la organización, deja de ser un problema sólo en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico.

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio.

El foco del aporte del empleado ya no es desde "tareas y funciones" sino desde responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal al negocio, y consolidar una mirada de flexibilidad funcional en función de responsabilidades.

En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por crecer y desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las organizaciones a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

Por tal motivo, es insuficiente poner el énfasis en la obtención de niveles promedio en los desempeños de los trabajadores. Hay que poner el foco en los comportamientos concretos que realmente generan valor, aquellos que señalan el camino hacia la excelencia.

Por otra parte, de poco sirve contar con personal de excelencia pero que no logre traducir su preparación en comportamientos concretos que benefician a la organización. Esto es válido, aunque en el pasado haya conseguido demostrar dichos desempeños. La urgencia existe hoy, por lo que lo que verdaderamente importa es el aporte que, se pueda demostrar a través de sus conductas, el trabajador realiza en el presente. En este sentido, la "experiencia en" no asegura ni es predictor de un desempeño alineado y competente.

Esto demuestra la importancia del correcto establecimiento de esos estándares de habilidades que hacen a líderes piezas indispensables en la obtención de los resultados esperados en el entorno en que se

desempeñen. La obtención de resultados en cualesquiera que sean las metas y objetivos de las empresas así como su campo de acción, la optimización del tiempo en relación a procesos y mejoras continuas, el manejo de los correctos perfiles que apoyen y aporten a las posiciones es cada vez más una tarea que busca de manera imperante ser la más adecuada a la realidad que queremos lograr y por ende ser más críticos y específicos en las habilidades y desempeño de la o las personas que llevarán ese barco a puerto seguro.

Se afirma que el liderazgo es un factor crítico que distingue a unas organizaciones de otras en la consecución de sus objetivos, especialmente en época de crisis. Un buen liderazgo, genera en las organizaciones nuevas perspectivas y cambios de actitud y mentalidad, lo que conlleva nuevas emociones, nuevas conductas y mejores resultados.

Desde el 2005, aproximadamente, el éxito en el mercado depende de la capacidad del directivo para desarrollar liderazgo, los resultados extraordinarios dependen de su capacidad para ofrecer un liderazgo extraordinario. Pero, ¿cómo consiguen los líderes obtener tales resultados? ¿Hay un comportamiento homogéneo en todos los líderes mundiales o existen diferencias entre los países y las corporaciones? El líder, ¿nace o se hace? ¿En qué se diferencian los hombres y mujeres que lideran organizaciones? Estas y otras cuestiones son las que, en la actualidad, se plantean y ha sido producto de diversas teorías todas en busca de afianzar el planteamiento de la diferencia de hacen los líderes directivos en sus equipos, cuando este apunta al éxito donde el recurso es el protagonista de la teoría.

Cardona y Rey (2010) y Rodríguez y Álvarez (2003) destacan que la importancia del liderazgo no ha dejado de crecer en las últimas décadas, y que muy probablemente seguirá creciendo en las venideras. Cada vez es

mayor el número de empresas que realizan programas de formación para el desarrollo del liderazgo. De hecho, cada vez se impulsa más el desarrollo del liderazgo entre los empleados en todos los ámbitos y niveles de la organización. Esta tendencia forma parte de un proceso evolutivo que está directamente relacionado con la generación de ventajas competitivas, es decir, con el éxito, el fracaso y la supervivencia de las empresas.

¿Cuáles son esas competencias, estilos y desempeño que hacen que un líder convierta a su equipo en un grupo que permanezca abrazado al cumplimiento de estrategias, metas y que se mantenga en constante evolución logrando y sobrepasando los resultados, retándose a sí mismo y a sus resultados constantemente, con esas competencias directivas que se conciben como un conjunto integrado por "saberes", "saber hacer" y "saber ser y estar", que hacen posible un desempeño extraordinario en un contexto determinado.?

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes puntos de vista. Para algunos investigadores la clave del éxito de un directivo se halla en sus características personales: rasgos, carisma, inteligencia, vocación. Otros se han centrado en los estilos del directivo. Y otros han investigado los roles que el directivo asume (mentor, negociador.) o en los procesos que desarrolla por la naturaleza de su trabajo. En la actualidad ha cobrado importancia el liderazgo como conjunto de competencias directivas.

3.2 Propósito de la Propuesta

Es propósito de este trabajo establecer, cuáles son esas competencias directivas y cómo al usarlas bajo enfoque correcto se pueden obtener resultados no solo al nivel de las metas y objetivos establecidos por las empresas sino también como parte del desarrollo y evolución del ser humano.

El objetivo ha de ser no sólo el identificar las actuaciones con éxito, sino también ser eficaces. Los directivos con éxito y eficaces deben acomodar su estilo de liderazgo para que satisfaga las demandas de la situación.

Es necesario conocer qué estilo de liderazgo debemos emplear en cada situación, a esto se le llama liderazgo situacional, pero más importante aún es conjugar esas técnicas, habilidades y destrezas que son comunes en dichos modelos de liderazgo y por tanto y a través de ellos establecer un punto de partida que pueda conjugar la apuesta a quizás un solo modelo que ayude a ver cuándo, cómo y dónde utilizar dichas herramientas.

Cuando un directivo quiere influir sobre un colaborador o supervisado, para que cambie su comportamiento en relación a un enfoque determinado. Este intento tendrá éxito o no, en la medida que la persona realice lo propuesto, lo que se le ha indicado hacer o en su defecto a la meta que se propuesto como objetivo. En dado caso de que se haya tenido éxito si el supervisado ha realizado el trabajo sólo a causa de la posición del líder, habrá tenido éxito el desarrollo de la tarea mas no habrá sido eficaz. Por el contrario, si en el intento de liderazgo que se ha propuesto el líder, el colaborador ha realizado el trabajo porque así lo desea, se identifica con ella, la entiende y le resulta retadora y posible de lograr, por más difícil que sea, entonces podemos considerar que el líder además de tener éxito ha sido eficaz.

El reto no es entender la práctica de Liderazgo, sino como poner en práctica el entendimiento propio de las habilidades innatas o no, que se ha podido desarrollar de los aspectos que forman el liderazgo.

Esta nueva tendencia a mirar el liderazgo bajo un prisma diferente es algo no sólo importante sino necesario para la transformación de la empresas y por eso debe preocupar el no tener un enfoque definitivo que lleve ala falta definición actual de lo que realmente poseen esos líderes que marcan un nivel de estándar diferente y que se acabe degenerando en un estereotipo del líder como una persona jefe-colega con buena actitud participativa entre su gente que convoca muchas reuniones y habla mucho con su gente, pero que a lo mejor no obtiene esos resultados que otros haciendo lo mismo si lo tienen. Esta relación incluye lo que, en mi opinión, son tanto rasgos específicos de este tipo de liderazgo como aquellos otros que, sin serlo, también resultan indispensables para definirlo.

De esas habilidades que marcan a los líderes efectivos están el sobreponerse con visión a las dificultades y los obstáculos, al final son retos, no solo para el líder sino para todos, pero es en donde básicamente se espera que el líder los enfrente en su trabajo diario. Pero solamente con una visión clara y fuerte podrá superarlos y tener éxito en lo que se marque como meta.

Es recomendable que un líder emprendedor y también un líder ejecutivo tenga una visión personal de logro. Tener una vida con propósito le permitirá superar obstáculos con menos riesgo de caer en decisiones de claudicar ante la meta entre otras cosas.

Para ejercer un Liderazgo realmente efectivo, se necesita de lo enunciado anteriormente, pero el secreto real se logra gracias al componente

fundamental de cualquier proceso, y es la actitud y la organización adecuada para un proceso bien llevado; el cual va a depender no solo de la forma en cómo se presente para ellos el logro de los resultados, también depende de cómo se enfoquen y visualicen en él. ¿Cómo es que hacen las personas de éxito, los líderes reales para mantenerse donde están por ejemplo? No se quejan a cada momento, son proactivos.

Liderar es atraer, inspirar y motivar a otros hacia un camino compartido y distinto. Es influir con determinación en las opciones de los otros. Por eso, un verdadero líder va más allá de la satisfacción de sus propios intereses. Conquista corazones y mentes a través de un conjunto distinto de atributos, con especial predominio en la capacidad para definir y comunicar una visión y un camino atrayente. Esta visión tendrá que alterar los valores asumidos por los seguidores de cara a tener un impacto transformador. La satisfacción de intereses tiene un impacto transaccional, cuando los intereses dejan de ser satisfechos el impacto del líder se debilita. Por otro lado, una visión inspiradora y los nuevos valores que ésta establece, mantienen la influencia del líder incluso en ausencia de la obtención de resultados a corto plazo. ¿Qué hacen los líderes eficaces que definen caminos atrayentes?

Una persona se convierte en líder como fruto de un proceso basado en una relación de "cambio": los líderes ofrecen un rumbo y unos resultados, los seguidores ofrecen su afiliación. Los líderes eficaces saben que su potencial está determinado por las personas que les rodean. Son conscientes de que en la sociedad del conocimiento, el talento es la principal fuente de la ventaja competitiva. Por eso, buscan y fidelizan a los mejores talentos. Asumen esta responsabilidad directamente.

La prueba final de un líder empresarial eficaz es su capacidad para desarrollar a los otros, y para desarrollar líderes en varios niveles de la

empresa y para el futuro. En el presente, el desarrollo y el liderazgo de otros líderes tienen un efecto multiplicador sobre los resultados. En el futuro, la sucesión revela el valor duradero de un líder. Una compañía que desarrolla líderes de forma sistematizada en varios niveles de la organización tiene mayores probabilidades de éxito a corto y largo plazo, porque tiene personas con capacidad para anticipar y liderar los procesos de cambio e innovación competitiva.

3.3 Modelo Propuesto

Se ha visto durante el desarrollo de esta investigación, diferentes teorías acerca de las aplicaciones de liderazgo y los distintos autores que defienden sus posturas para enarbolar cual es la bandera que mejor identifica al liderazgo basado en resultados más efectivo, se han mostrado herramientas, cualidades, tendencias que deben tener y aplicar los actuales y los candidatos a líderes en los tiempos comerciales actuales.

Parte de lo que se aprecia es la capacidad que tengan esos líderes de identificación con sus equipos y de desarrollo de los integrantes de sus grupos.

Sobre la base de nuestra propia experiencia el liderazgo es el factor de mayor impacto en la creación de una cultura organizacional consistente y adaptativa. Jefes líderes, competentes y comprometidos con la misión y valores aportan credibilidad interna y generan ambientes caracterizados por el profesionalismo y la excelencia.

A partir del año 2000, se han realizado miles de estudios para tratar de identificar las características, cualidades, atributos o comportamientos que

deben poseer las personas de tal forma que puedan llegar a convertirse en líderes de éxito el ámbito empresarial.

La mayoría de esos enfoques adolecen de una deficiencia; se centran en una sola de las áreas que definen, en la práctica un líder: las cualidades o atributos de los líderes.

La idea clave es la siguiente: una persona puede poseer todas las cualidades propias de los líderes (carisma, auto-motivación, visión de futuro, conocimiento de la empresa), pero si, en la práctica, no logra resultados, no puede considerarse un líder. Será un "buen jefe", una persona con habilidades para interrelacionarse con los demás, conocedor de los procesos y sistemas de la empresa, sabrá hablar bien en público, ser un excelente administrador e, incluso, puede tener una figura física cautivadora... pero, si no produce resultados, no será un líder.

Los autores, investigadores, creadores de tendencias y teorías no le restan importancia a las cualidades de líder. Las consideran una parte indispensable e imprescindible en un verdadero líder. Pero, hay que insistir en que no es lo único, como, aparentemente, piensan algunos los autores e investigadores sobre el liderazgo.

Desde la óptica de estos planteamientos, el liderazgo realmente eficaz y efectivo, el liderazgo integral, está sustentado por dos grandes columnas: cualidades o atributos y resultados. La parte de las cualidades o atributos está formada por cuatro habilidades o características clave para:

- Fijar el rumbo: visión, clientes, futuro de la organización.
- Demostrar carácter personal: hábitos, integridad, confianza, razonamiento analítico.

- Fomentar la implicación y dedicación individual: movilizar proactivamente al personal bajo su mando, hacer que otros se comprometan, compartir el poder, hacer que otros hagan.
- Engendrar capacidad organizativa: formar equipos, dirigir y administrar el cambio.

Pero, no basta con poseer las cualidades o atributos anteriores. El trabajo de un líder exige algo más que cualidades personales. Por muchas que sean las cualidades de liderazgo de una persona, si no se preocupa por los resultados acabará por ser ineficiente y su posición improductiva. Los líderes, como condición imprescindible, deben producir resultados. Si no lo hacen, en realidad no son líderes, ya que todo líder debe aprender a comprender los resultados y concentrarse en ellos. Los líderes deben aprender a fijar objetivos que garanticen el cumplimiento de metas a corto, medio y largo plazo.

Pero, no se trata de lograr cualquier resultado. Para ser realmente eficaz, el líder debe ser capaz de producir resultados concretos, esperados y planificados en cuatro grandes áreas.

- Resultados para con los empleados: potenciar la inversión en capital humano, desarrollar a sus máximos niveles el capital humano de la organización.
- Resultados para con la organización: fomentar el capital organizativo; el capital organizativo representa aquello que hace la organización más allá del talento de sus integrantes individuales; desarrollar el capital organizativo de tal manera que el éxito a largo plazo no dependa de un individuo, si no de la organización como un todo.
- Resultados para con el patrimonio empresarial: llevar a su niveles más altos posible el patrimonio económico de la organización; concentrar

sus logros en el mercado y los clientes, que son la fuente primaria de la riqueza de toda empresa; segmentar a los clientes y, luego, personalizar la vinculación empresa-cliente; potenciar la eficiencia del uso de los recursos financieros.

- Resultados para con los inversionistas: como resultado de los logros en las otras tres áreas, elevar el valor de los accionistas; centrarse en la rentabilidad a medio y largo plazo (no sólo en la de corto plazo); dedicar su atención a tres aspectos en especial: costes, crecimiento y patrimonio.

Resumiendo los datos, las entrevistas y nuestra propia investigación y experiencia, surgió un esquema que sencillamente denominamos el Liderazgo Estratégico Basado en Resultados.

Aspecto # 1: Dar forma al futuro. Este aspecto está incorporado en la dimensión de estrategia del líder. Los estrategas responden a la pregunta "¿Para dónde va?" y se aseguran que aquellos que están a su alrededor entienden también la dirección. Ellos no solo se imaginan sino que crean el futuro. Ellos descubren hacia dónde debe ir la organización para ser exitosa, validan pragmáticamente estas ideas contra los recursos existentes (dinero, personas, capacidades organizacionales) y trabajan con otros para definir cómo llegar del presente al futuro deseado. Los estrategas tienen un punto de vista acerca del futuro y son capaces de posicionar a su organización para crear y responder a ese futuro. Las reglas para los estrategas tienen que ver con la creación, definición y entrega de principios de lo que puede ser.

Aspecto # 2: Hacer que las cosas pasen. Convertir lo que sabe en lo que hace. La dimensión de ejecutor del líder se enfoca en la pregunta "¿Cómo asegurar que se va a llegar hacia a dónde queremos ir?" Los ejecutores

traducen la estrategia en acciones. Los ejecutores entienden cómo hacer realidad el cambio, cómo asignar la responsabilidad, cuáles decisiones tomar y cuáles delegar y cómo asegurarse de que los equipos de trabajo funcionan bien juntos. Ellos cumplen sus promesas a todas las partes interesadas. Los ejecutores hacen que las cosas pasen e implementan sistemas para que otros hagan lo mismo. Las reglas de los ejecutores están relacionadas con la disciplina para hacer las cosas y con los conocimientos técnicos para hacer bien las cosas que deben hacerse.

Aspecto # 3: Comprometer al talento actual. Los líderes que optimizan el talento de hoy responden a la pregunta

“¿Quién los va acompañar en el recorrido de alcanzar esta meta u objetivo?” Los gestores de talento saben cómo identificar, construir y comprometer al talento para obtener resultados hoy. Los gestores de talento identifican cuáles son las habilidades requeridas, atraen talento a sus organizaciones, involucran a los empleados, se comunican extensamente y se aseguran de que los empleados aporten su mayor esfuerzo. Los gestores de talento generan una intensa lealtad personal, profesional y organizacional. Las reglas para los gestores del talento giran alrededor de resoluciones que ayudan a las personas a desarrollarse a sí mismas por el bien de la organización.

Aspecto # 4: Construir la siguiente generación de líderes. Los líderes que son desarrolladores del capital humano responden a la pregunta “¿Quién se queda y sostiene a la organización para la siguiente generación?” Los líderes que apuesta a ser gestores del talento aseguran resultados a través de las personas en el corto plazo.

Tal como los buenos padres invierten en ayudar a sus hijos a tener éxito, los desarrolladores de capital humano ayudan a los futuros líderes a ser exitosos. Los desarrolladores de capital humano a lo largo de la organización construyen un plan de su fuerza laboral enfocado en el talento del futuro, entienden cómo desarrollar el talento del futuro y ayudan a los empleados a ver su carrera hacia el futuro dentro de la compañía. Los desarrolladores de capital humano aseguran que la organización va a sobrevivir a cualquier individuo particular. Los desarrolladores de capital humano implementan reglas que demuestran su empeño por construir la siguiente generación de talento.

Aspecto # 5: Invertir en usted mismo. No puede nunca olvidarse de las competencias que deben estar alrededor de los líderes y entre ellas la más importante está en la competencia personal. Los líderes efectivos no pueden reducirse a lo que saben y hacen. Lo que ellos son como seres humanos tiene relación absoluta con qué tanto pueden lograr con y a través de otras personas. Los líderes aprenden permanentemente: de éxitos, fracasos, asignaciones, libros, clases, gente y de la vida misma. Al ser apasionados de sus propias creencias e intereses, invierten una enorme cantidad de energía y atención personal a cualquier cosa que les interese. Los líderes efectivos inspiran la lealtad y buena voluntad de los otros porque ellos mismos actúan con integridad y confianza. Son capaces de tomar acciones audaces y valientes porque son decisivos y apasionados. Pueden tolerar la ambigüedad porque confían en su capacidad para manejar cualquier situación que se les presente.

A través de esta investigación han quedado de manifiesto estos cinco aspectos de liderazgo, se pueden hacer algunas observaciones para recapitular:

- Todos los líderes deben ser excelentes en su competencia personal. Sin una base de confianza y credibilidad no se puede pedir a otros que lo sigan. Mientras que los individuos pueden tener estilos diferentes, todos los líderes individuales deben ser percibidos como personas que tienen una competencia personal para atraer seguidores. De los cinco aspectos, este es probablemente el más difícil de entrenar ya que algunos individuos son naturalmente más capaces que otros.
- Los líderes efectivos tienen una fortaleza principal. La mayoría de los líderes exitosos son excelentes en por lo menos un área. Estas son las fortalezas características de sus líderes.
- Todos los líderes deben ser por lo menos promedio en su manejo del liderazgo más débil. Es posible entrenar a una persona para que aprenda a ser estratégico, para que ejecute, para que gestione el talento y para que desarrolle talento hacia el futuro. Hay comportamientos y habilidades que se pueden identificar, desarrollar y dominar.
- Entre más alto en la jerarquía organizacional llegue un líder, más necesita desarrollar excelencia en más de uno de los cuatro dominios. Es muy atrevido decir que estos cinco dominios sintetizan y resumen el liderazgo, pero seguimos creyendo que se ha podido capturar la esencia de cuáles son los atributos que los líderes efectivos necesitan tener.

A lo anterior antepuesto, se quiere añadir características que definitivamente en la investigación de este estudio quedaron de manifiesto con los líderes entrevistados y que formo parte de lo que los encuestados (supervisados), entienden como importante para sus resultados:

- a) Los líderes tienen que tratar de establecer en su agenda el mayor tiempo posible con los integrantes de sus equipos. Construir una relación siempre es la base de un liderazgo eficaz. Una de las mejores maneras de mantenerse en contacto con el personal a su cargo es tomar la tarea de manera informal de estar con ellos, siempre deben tratar de verse accesibles para su gente, pueden incluso crear un balance saludable entre los intereses personales y los profesionales.
- b) Creer en los integrantes de sus equipos es otra de las características que debe observar o desarrollar un líder, sobretodo comercial, cuando se piensa que su gente es lo mejor, de esa misma los subordinados respetaran y valoraran sus criterios, por consiguiente desearan seguirle. La actitud positiva y motivadora que este comportamiento trae al liderazgo crea un ambiente positivo de trabajo donde todos en elequipo tienen un lugar y un propósito y donde todos comparten el triunfo.
- c) Desarrolle a cada miembro de su equipo de manera individual. Un buen liderazgo es más que solo realizar un trabajo. Realizar el trabajo lo hace tener éxito. Realizar el trabajo a través de los demás lo hace un líder. Desarrollar a las personas mientras los ayuda a realizar el trabajo en el nivel más alto lo hace excepcional. Cuando usted desarrolla a los demás, usted también mejora, o sea que ambos salen beneficiados.

- d) Colocar al personal en su zona de fortaleza. La mayoría de los líderes están de acuerdo en tener a las personas correctas en el equipo y en lo importante que es ponerlos en el lugar adecuado. Cuando las personas continuamente tienen que trabajar en áreas débiles para ellos, son menos productivos y eventualmente llegan al agotamiento. Las personas exitosas encuentran sus propias zonas de fortaleza. Los líderes exitosos encuentran las zonas de fortalezas de las personas que ellos dirigen. Cuando los líderes hacen lo anterior dicho suceden varias cosas: Lo primero es que se cambian las vidas de las personas para bien, su trabajo se vuelve gratificante y especial y por último se ayuda a la organización y al líder mismo.
- e) El líder tiene que dar el ejemplo de la conducta que busca. Los líderes marcan el paso de todas las personas que trabajan para ellos, por lo tanto necesitan ser lo que quieren ver. La actitud de un líder es como un termostato del lugar donde trabaja. Si su actitud es buena la atmósfera es placentera, y se convierte en un lugar fácil de trabajar, si al contrario es muy difícil capturar que el ambiente pueda ser placentero y no hostil o muy difícil para lidiar. Las decisiones que no son congruentes con nuestros valores no duran mucho tiempo. Los principios de los líderes siempre salen a la luz.
- f) Deben transferir la visión. El líder es el vínculo crucial de ese proceso, el transferir la visión implica la participación completa y absoluta del guía del grupo, aun esta no sea propia, el líder debe buscar ese eslabón que lo una a esa visión y con una pasión que haga parecer dicha transferencia de valor, visión como si fuera propia y por lo tanto debe tener: Claridad, conexión al pasado, al presente y al futuro, propósito, metas, ser un desafío, que cuente o haga historias, y por supuesto llena de pasión en su contenido y ejecución.

g) Al recompensar los resultados lo mejor sería hacerlo de la manera correcta, porque cualquier acción recompensada será repetida por los seguidores del líder. Cuando se recompensa no solo se motiva para que hagan cosas buenas para la institución, sino que también que trabajen más duro y que se sientan mejor acerca del trabajo que realizan. Recompensar hace al líder más eficaz y con mayor influencia sobre su gente. A continuación algunos principios para recompensar de manera efectiva:

- Elogiar públicamente y en privado
- Hacer algo más que elogiar
- No recompensar a todos de la misma forma
- Dar beneficios más allá de su plan de compensación
- Promover cuando sea posible
- Recordar que se recibe lo que se paga

Al realizar este trabajo se ha querido definir de la mejor manera posible la importancia tanto de los líderes individuales como del sistema de liderazgo, tanto de los atributos de los líderes efectivos como de los resultados del liderazgo efectivo; y de los líderes aportando a las partes interesadas tanto al interior como al exterior de sus organizaciones.

De las teorías expuestas en este trabajo si se tratara de buscar una que apoyara fundamentalmente lo que se quiere plasmar en este modelo, se apostaría a la teoría modelo trayectoria – meta que pretende explicar en qué forma el comportamiento de un líder influye en el desempeño y la satisfacción de los subordinados, pues su base esta en dos vertientes: orientada a resultados o tareas u orientada a la gente. Pero es importante destacar que el enfoque en que se quiere basar este fundamento es que el líder siempre tendrá la oportunidad de cambiar es decir, siempre tendrá la

oportunidad de decidir en qué momento puede orientar su gestión al resultado y cuando orientarse a la gente, será tan importante esta decisión como el resultado obtenido en la misma y sus habilidades de determinación quedaran en juego como líder eficaz, efectivo y desarrollador del talento puesto en sus manos.

Es propósito de este estudio resaltar que las habilidades de los líderes para gestionar o regentar equipos, no necesariamente será exitosa a partir de los conocimientos y experiencias laborales en un área comercial específica, sino que se apuesta a las habilidades de manejo de gente y de resultados. Cuando un líder posee las habilidades y destrezas antes expuestas posiblemente sea más impactante su manera de dirigir equipos o grupos que la experiencia laboral del mismo, y por consiguiente el éxito en el logro de los objetivos, por supuesto, no quiere esto decir que no sea un marco más que importante que a la hora de evaluar gestiones y logro de metas

CONCLUSIONES

Queda evidenciado en este estudio lo importante que es para los supervisados tener una relación de comunicación y enfoque con sus líderes, más allá de lo que podría, por decirlo de alguna manera, ser lo usual que debe existir entre líder y seguidor, así como el establecimiento de acompañamientos estratégicos como punto de partida para cambiar tendencias en el camino hacia las metas.

Para los líderes sujeto entrevistados en este trabajo, es sumamente importante el mantener la comunicación entre los integrantes de sus grupos, el medir el entendimiento hacia las metas y estrategias a seguir.

Los líderes diseñan prácticamente planes personalizados a sus supervisados, promueven de manera constante la buena comunicación entre sus integrantes, además de motivar el sentimiento de equipo y con esto el sentimiento de pertenencia de los mismos, para muchos es conocido que cuando se trabaja en equipo las metas se convierten en aspectos de conjunto que resultan importantes para todos. Cuando el sentimiento mosquetero se instala en los grupos la interacción entre los miembros, se convierte en algo natural para comprender, la importancia y el papel que cada uno desempeña no queda en dudas para nadie, pudiendo así destacarse la unidad de rol, pues todos y cada uno apuestan a la consecución de los objetivos de todos no de uno solo, pues la meta se logra entre todos, y aunque exista la competencia individual, hay una realidad panorámica en cuanto a la importancia de lograr el objetivo entre todos.

El ser partícipes de las estrategias de implementación, de apoyo siempre logra que los supervisados sientan como suyas las mismas no viéndolas como imposición sino como herramientas de apoyo para lograr objetivos, el

sentirse parte de la creación de las mismas produce la sensación de ser dueños de esos pensamientos y por tanto la vuelta a ejecutar con precisión, dinamismo y mucha pasión.

Las acciones de acompañamiento, de creación de estrategias escuchando las opiniones y aportes de los seguidores, los planes prácticamente personales elaborados para enfoque, las retroalimentaciones oportunas, los reconocimientos en público y en privado, la creatividad para mantener el dinamismo y pasión, la motivación a manejarse con excelentes puntos de comunicación entre los miembros del grupo, es lo que hace la diferencia entre un liderazgo que puede alcanzar con mucha efectividad las metas a otro que quizás no sea lo tanto.

Estilos, teorías, modelos de aplicación, estilos basados en competencias, hay muchos y siempre habrán nuevas investigaciones que aporten a esas características innatas o no que se desea ver en los líderes, lo mejor es que ese supervisor sepa discernir, cuál de acuerdo al momento que vive debe utilizar, este aspecto puede ser tan cambiante como estrategia y situación exista, claro esto destaca una clara tendencia de que aun aportando el estilo escogido, al resultado el líder se basa en la gente para establecer las decisiones y acciones a tomar.

BIBLIOGRAFÍA

- Achua, L. y. (2013). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo*. México.
- Anónimo. (2014). *liderazgo-basado-en-resultados.html*.
- Cádiz, U. d. (2015). <http://www.csintranet.org>. Obtenido de <http://www.csintranet.org/>.
- González, J. A. (2011). <http://www.eumed.net>.
- habilidadesgerencialesiicorte.blogspot.com/2013*. (s.f.). Obtenido de habilidadesgerencialesiicorte.blogspot.com/2013.
- Hernández, F. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- <http://www.definicionabc.com/>. (2007). Obtenido de (<http://www.definicionabc.com/>).
- <http://www.significados.com/liderazgo/>. (Julio de 2013).
- Internacional, C. L. (1999). <http://www.leonismoargentino.com.ar/>.
- Manene, L. M. (Agosto de 2010). www.luismiguelmanene.
- Martínez González, J.A.: Liderazgo y competencias directivas en época de crisis, en *Contribuciones a la Economía*, marzo 2011. (s.f.).
- Martínez, J. (2013). www.liderazgoymercadeo.com/.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo, Principios de Oro*. Nashville.
- Maxwell, J. (2010). *Lider de 360*. USA.
- Muñoz, A. (2015). *Las cinco grandes dimensiones de la personalidad*. España.
- Regader, B. (2014). <http://psicologiaymente.net/los-10-rasgos-de-personalidad-de-un-lider>.
- Soto, M. (Octubre de 2012). Obtenido de www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-competencias
- Soto, M. (Octubre de 2012). [www.monografias.com/liderazgo basado en competencias](http://www.monografias.com/liderazgo-basado-en-competencias).
- Teoría, M. (Septiembre de 2012). monicateoria.blogspot.com.

ANEXOS

Anexo #1

Cuestionario Encuesta para Valorar Aspectos de Liderazgo y Dirección

1. Podría usted indicar el tiempo que tiene usted en la empresa?

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años
- d) 11 a mas

2. Podría usted indicar el tiempo de experiencia que tiene usted en el área comercial?

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años
- d) 11 a mas

3. Siente usted orgullo por pertenecer a la empresa para la cual trabaja actualmente?

Si _____

No _____

PORQUE _____

4. Es de su conocimiento las metas y estrategias para los que trabaja?

Si _____ No _____

Explique como lo sabe _____

5. Su supervisor toma el tiempo necesario para lograr que usted las comprenda.

Si _____ No _____

De qué manera se lo hace saber _____

6. Se toma usted de manera personal el logro de los objetivos de la empresa?
Si _____ No _____

7. Que tan regularmente se reúne con su supervisor?

- a) Una vez a la semana
- b) Una vez al mes
- c) Una vez cada tres meses
- d) Cada vez que lo solicite

8. Recibe usted de manera regular retroalimentación por parte de superior

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

9. Recibe usted reconocimientos por parte de su superior por las metas alcanzadas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

10. Las hace de conocimiento para sus demás compañeros?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

11. Cuando necesita cualquier tipo de orientación, puede usted contar con el enfoque que le daría su superior?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

12. Cuando los objetivos no son alcanzados recibe retroalimentación de enfoque oportuna de parte de superior?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

13. Entiende usted que su superior tiene un interés genuino en usted antes que con la empresa?

Sí _____ No _____

Porque? _____

14. Cómo es el manejo del equipo en relaciones interpersonales?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

15. Como diría usted que es la comunicación entre sus compañeros?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) No nos comunicamos

16. Comparten usted y sus compañeros estrategias y acciones para el logro de los objetivos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

17. podría decirse que su supervisor alienta el trabajo en equipo entre sus supervisados?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

18. Es costumbre en la empresa para la que trabaja, en su departamento y en especial de parte de su superior, el elaborar actividades que ayuden a lograr los objetivos?

Si _____ No _____

Mencione 3

19. Se diseñan los encuentros necesarios por parte de su superior para asegurar el enfoque debido de la fuerza de venta, con relación a los objetivos a alcanzar?

Si _____ No _____

Mencione algún caso _____

20. Se crean en su empresa, de parte de su superior, incentivos adicionales a los estipulados para lograr las acciones antes mencionadas?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, explique

caso _____

Anexo #2

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

Cuestionario Entrevista para Valorar Aspectos de Liderazgo y Dirección

1. Qué importancia da usted al entendimiento que debe tener su equipo en las metas a lograr? Cuales herramientas utiliza?
2. Es importante para usted que su fuerza de venta se involucre en el diseño y creación de acciones estratégicas para lograr los objetivos. Porque?
3. Realiza usted reuniones periódicas con su equipo? Explique
4. Con que frecuencia. Detalle la estructura
5. Cuáles son los temas a tratar?
6. Esta usted siempre dispuesto a ofrecer retroalimentación positiva para su equipo, no importando la circunstancia? Explique
7. Desarrolla usted acciones y reuniones de reconocimiento a la exitosa labor desempeñada por sus subalternos? Explique
8. Las comenta con los demás departamentos de la empresa? En cuales ocasiones?
9. Podría usted describirnos esas acciones puntuales que, a su parecer, son las que llevan a su equipo dirigido por usted al éxito de los resultados esperados?